



Ekonomikas un vadības fakultāte

Vadībzinību katedra

Līga Peiseniece

***Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to
pilnveidošanas virzieni Latvijas lielajos uzņēmumos***

***Methods of Human Resource Management Evaluation and Directions for
Their Improvement in Large Enterprises of Latvia***

Promocijas darbs

Darba zinātniskā vadītāja: *Dr. oec.* Tatjana Volkova

Rīga, 2010

SATURS

Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts	3
Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts	5
Promocijas darbā iestrādāto pielikumu saraksts	6
Promocijas darbā lietoto akronīmu, abreviatūru un simbolu skaidrojums	7
Ievads.....	8
1. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas būtība un attīstības tendences	16
1.1. Cilvēkresursu vadīšanas jēdziens	16
1.2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas būtība un ietekmējošie faktori.....	21
1.3. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to raksturojums	29
1.4. Cilvēkresursu vadīšanas attīstības tendences pasaulē un to ietekme uz cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu	53
2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas lietoto metožu raksturojums Latvijā	63
2.1. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu lietošana dažāda lieluma Latvijas uzņēmumos.....	63
2.2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas tendences Latvijas lielajos uzņēmumos.....	83
3. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu un to lietošanas pilnveidošanas virzieni Latvijā.....	107
3.1. Latvijas uzņēmumu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas ietekmējošo faktoru analīze	107
3.2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes Latvijas lielajos uzņēmumos	112
3.3. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu izmantošanas iespējas Latvijas lielajos uzņēmumos	123
Secinājumi un priekšlikumi	128
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	132
Pielikumi.....	140

PROMOCIJAS DARBĀ IESTRĀDĀTO ATTĒLU SARAKSTS

Numurs	Attēla nosaukums	Lpp.
1.1.	Cilvēkresursu vadīšanas vide	25.
1.2.	Cilvēkresursu vadīšanas lomu sadalījums	26.
1.3.	Personāla vadītāja nepieciešamās kompetences	27.
1.4.	Personāla vadīšanas/cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas pieejas	30.
1.5.	Perspektīvu karte cilvēkresursu vadīšanas lietderības novērtēšanai	52.
2.1.	Uzņēmumu skaita sadalījums pa darbības veidiem un pēc nodarbināto skaita 2006. gadā	65.
2.2.	Respondentu sadalījums pēc izglītības līmeņa personāla vadībā	87.
2.3.	Respondentu izglītības līmeņi uzņēmējdarbības vadībā	88.
2.4.	Aptaujāto uzņēmumu personāla vadītāju kopējā personāla vadības stāža sadalījums	88.
2.5.	Uzņēmumu personāla vadītāju lomas uzņēmumā	89.
2.6.	Personāla vadības novērtēšanas prakses sadalījums aptaujātajos uzņēmumos	90.
2.7.	Personāla vadības novērtēšanas metožu lietojums	91.
2.8.	Personāla vadības efektivitātes novērtēšana	92.
2.9.	Personāla vadības rādītāju noteikšana aptaujātajos uzņēmumos	93.
2.10.	Aptaujāto uzņēmumu sadalījums pēc uzņēmuma stratēģisko mērķu esamības	95.
2.11.	Aptaujāto uzņēmumu sadalījums pēc personāla vadības stratēģisko mērķu esamības	96.
2.12.	Personāla vadības stratēģisko mērķu saskaņotība ar uzņēmumu stratēģiskajiem mērķiem	96.
2.13.	Personāla vadības lietderības novērtēšanas lietošana uzņēmumos, kuros definēti personāla vadības mērķi	97.
2.14.	Uzņēmumu personāla vadītāju skaita sadalījums pēc darbības uzņēmuma valdē	98.
2.15.	Aptaujāto uzņēmumu personāla vadītāju – valdes locekļu lomas	99.
2.16.	Personāla vadības novērtēšanas metodes uzņēmumos, kuros tiek realizēta stratēģiski nozīmīga personāla vadība	100.

2.17.	Personāla vadības novērtēšanas rezultātu izmantošana	101.
2.18.	Personāla vadības novērtēšanu veicinošie faktori	102.
2.19.	Personāla vadības novērtēšanu kavējošie faktori	103.
2.20.	Kvalitātes vadības sistēmas esamība aptaujātajos uzņēmumos	104.
2.21.	E. Deminga principu piemērošana personāla vadībā aptaujātajos uzņēmumos	104.
2.22.	Personāla vadības informatīvo sistēmu esamība aptaujātajos uzņēmumos	105.
2.23.	Iegādāto ārpakalpojumu veidi aptaujātajos uzņēmumos	106.
3.1.	Ar uzņēmuma stratēģiju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode	114.
3.2.	Efektīvu CRV funkciju pievienotās vērtības metode	118.
3.3.	Ar CRV reputāciju saistītais CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode	121.

PROMOCIJAS DARBĀ IESTRĀDĀTO TABULU SARAKSTS

Numurs	Tabulas nosaukums	Lpp.
1.1.	Igaunijas organizāciju personāla vadīšanas/ cilvēkresursu vadīšanas attīstības posmi	20.
1.2.	Galvenie cilvēkresursu rādītāji	37.
1.3.	Uzņēmumu pārraudzīto cilvēkresursu izmaksu piemēri	38.
1.4.	Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu salīdzinājums	48.
1.5.	Cilvēkresursu novērtēšanas pieejas	51.
1.6.	Cilvēkresursu vadīšanas darbības plāns	61.
2.1.	Intervēto personu pārstāvēto uzņēmumu darbības veidi	70.
2.2.	Intervēto personu pārstāvēto uzņēmumu lielums	70.
2.3.	Intervēto uzņēmumu lietotās novērtēšanas metodes personāla vadībā	71.
2.4.	Intervēto uzņēmumu lietoto personāla vadības novērtēšanas metožu precizētais saraksts	83.
2.5.	Aptaujāto uzņēmumu sadalījums pēc īpašuma formas	86.
3.1.	Aptaujas rezultātu apkopojums par autores izveidoto metožu lietošanas iespējamību Latvijas uzņēmumos	117.
3.2.	Cilvēkresursu vadīšanas pieejas	120.

PROMOCIJAS DARBĀ IESTRĀDĀTO PIELIKUMU SARAKSTS

Numurs	Pielikuma nosaukums	Lpp.
1.	Personāla vadīšanas un cilvēkresursu vadīšanas salīdzinājums	140.
2.	Personāla vadīšanas un cilvēkresursu vadīšanas salīdzinājums	141.
3.	Uzņēmuma stratēģiskās un cilvēkresursu plānošanas saistība	143.
4.	Cilvēkresursu vadīšanas audita aptaujas lapas paraugs	144.
5.	Cilvēkresursu vadīšanas audita informācijas avoti	146.
6.	Kvantitatīvo rādītāju klasifikācija	147.
7.	Kvalitatīvo rādītāju klasifikācija	148.
8.	Biežāk lietotie personāla piesaistes un atlases galvenie rādītāji	149.
9.	Biežāk lietotie personāla piesaistes un atlases galvenie rādītāji	151.
10.	1. interviju ceļvedis	154.
11.	Aptaujas jautājumi	156.
12.	Lielo uzņēmumu un aptaujāto uzņēmumu sadalījuma pa nozarēm salīdzinājums	163.
13.	Izmantotās personāla vadības novērtēšanas metodes aptaujātajos dažādu nozaru uzņēmumos	164.
14.	Izmantotie personāla vadības rādītāji aptaujātajos uzņēmumos	166.
15.	Personāla vadības stratēģisko mērķu jomas un izmaksu analīze	168.
16.	Izmantotie personāla vadības izmaksu rādītāji aptaujātajos uzņēmumos	170.
17.	Latviešu valodā izdoto mācību grāmatu par cilvēkresursu vadīšanu saraksts	172.
18.	2. interviju ceļvedis	173.

PROMOCIJAS DARBĀ LIETOTO AKRONĪMU, ABREVIATŪRU UN SIMBOLU SKAIDROJUMS

AIKNC – Augstākās izglītības kvalitātes novērtēšanas centrs

CRV – cilvēkresursu vadīšana

EAPM – Eiropas Personāla vadīšanas asociācija (angliski *European Association for Personnel Management*)

HR – cilvēkresursi (angliski *Human Resource*)

HRM – cilvēkresursu vadīšana (angliski *Human Resource Management*)

IT – informāciju tehnoloģijas

IS – informatīvās sistēmas

IzM – Izglītības un zinātnes ministrija

LBKA – Latvijas Biznesa konsultantu asociācija

LPVA – Latvijas Personāla vadīšanas asociācija

LZA – Latvijas Zinātņu Akadēmija

MBO – mērķorientēta vadīšana (angliski *Management by Objectives*)

MVU – mazie un vidējie uzņēmumi

ROI – atdeve no ieguldījumiem (angliski *Return on investment*)

SHRM – Cilvēkresursu vadīšanas asociācija (angliski *Society for Human Resources Management*)

IEVADS

Lai arī daudzus gadu tūkstošus dažāda veida organizācijās pastāvējusi vadīšana, tikai 20. gadsimtā tā izveidojusies par zinātni. Pagājušā gadsimta laikā zinātnieki attīstījuši dažādas vadīšanas pieejas. Visu šo pieeju attīstības pamatā ir bijusi vēlme noskaidrot tos faktorus, kas veicina uzņēmuma veiksmīgu darbību.

Vadīšanas pieeju maiņa lielā mērā saistāma ar 21. gadsimtā notikušajām būtiskajām izmaiņām ekonomikā – pārejā no materiālietilpīgas ekonomikas uz zināšanu ietilpīgu ekonomiku. Zināšanu ietilpīgas ekonomikas galvenais resurss ir cilvēki kā zināšanu nesēji. Līdz ar to uzņēmuma vadīšanā būtisku nozīmi iegūst gan cilvēku, gan to rīcībā esošo zināšanu vadīšana.

Zinātnieki L. Pikets, P. Sperovs, R. Šulers, S. E. Džeksone, P. Evanss, V. Puciks, Dž. Barsū, Dž. Heitons (*Pickett, 2000; Sparrow, Schuler, Jackson, 1994; Evans, Pucik, Barsoux, 2002; Hayton, 2005*) savos pētījumos ir pārliecinoši pierādījuši, ka cilvēkresursu vadīšana ir visjutīgākā un svarīgākā joma uzņēmumā, lai tas gūtu panākumus.

Kā atzīst ASV cilvēkresursu vadīšanas pētnieks Dž. Dž. Filipss (*Phillips, 1999, 3*), tā kā cilvēkresursi sastāda nozīmīgu daļu no uzņēmuma izmaksām, tad cilvēkresursu vadīšanas funkciju lietderība var būtiski ietekmēt vispārējo uzņēmuma darbības veiksmi vai neveiksmi. Pasaulē ir uzņēmumi, kas ir cietuši neveiksmi tieši neefektīvas cilvēkresursu vadīšanas politikas dēļ. Ārzemju literatūrā ir minēti arī daudzi piemēri, kā ar cilvēkresursu vadīšanas palīdzību gūti nozīmīgi panākumi izmaksu samazināšanā, klientu apkalpošanas līmeņa paaugstināšanā, peļņas palielināšanā, produktivitātes paaugstināšanā.

K. Šolcs un H. Bīms (*Scholz, Böhm, 2008, 4*) uzskata, ka cilvēkresursu vadīšanas loma Eiropas uzņēmumos ir būtiski pieaugusi kopš 2000. gada, kad Eiropas Savienības Padome pieņēma Lisabonas stratēģiju, kuras mērķis bija attīstīt Eiropu par viskonkurētspējīgāko, uz zināšanām balstīto ekonomiku pasaulē. Stratēģija ir veicinājusi koncentrēšanos uz cilvēkresursu vadīšanu un attīstību, cilvēku kompetencēm un līderību.

Savukārt S. Snels un Dž. Bolanders (*Snell, Bohlander, 2007, 48*) atzīst, ka pieaugošais uzsvars uz cilvēkresursiem saistāms ar uzņēmumu globālajām stratēģijām, apvienošanos, ražotņu pārvietošanu, inovāciju, darbības sašaurināšanu, ārpakalpojumu iegādi, reģistrāciju ārzonās.

Temata aktualitāte. D. Ulrihs (*Ulrich, 1997*) uzskata, ka, pieaugot uzņēmējdarbības vides prasībām, cilvēkresursu vadīšana ir spiesta attaisnot savu esamību un demonstrēt tās ieguldījumu uzņēmumā. Cilvēkresursu vadīšanai, līdzīgi kā citām vadīšanas jomām, piemīt pazīme – veikto darbību rezultātus var novērtēt tikai pēc noteikta laika perioda. Neveicot

cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, iespējams, ka ilgākā laika periodā uzņēmumā tiek realizēta uzņēmumam neatbilstoša cilvēkresursu vadīšana, kas būtiski ietekmē uzņēmuma tālāko attīstību.

Līdz ar to var apgalvot, ka, pieaugot cilvēkresursu vadīšanas lomai uzņēmumā, pieaug arī prasības cilvēkresursu vadīšanas organizācijai un tās atdevei. Nepietiek cilvēkresursu vadīšanu uzņēmumā tikai realizēt, šis process un sasniegtie rezultāti regulāri jānovērtē. Galvenie uzņēmuma ieguvumi, veicot cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, ir iespējas to vadīt un pilnveidot, efektīvāk organizēt cilvēkresursu vadīšanas procesus, izmantot cilvēkresursu vadīšanai piešķirtos resursus, kā arī iegūt atgriezenisko saiti jeb informāciju par šī procesa gaitu un rezultātu no ieinteresētajām pusēm par cilvēkresursu vadīšanas praksi uzņēmumā.

Lai varētu novērtēt cilvēkresursu vadīšanas procesus un iegūtu informāciju par šī procesa gaitu un rezultātu, jāizmanto dažādas cilvēkresursu vadīšanas pētnieku izstrādātās novērtēšanas metodes. Tās lielākoties ir vērstas uz atsevišķu cilvēkresursu vadīšanas aspektu novērtēšanu, piemēram, patērēto laiku, izmaksām, personāla apmierinātību ar realizētajām cilvēkresursu vadīšanas funkcijām.

Uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību rada efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un atsaucība klientu vajadzībām. Viens no galvenajiem uzņēmuma resursiem ir cilvēkresursi. Efektīva cilvēkresursu izmantošana ir būtiska uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā (*Hill, Jones, 2009, 127*). Turklāt jāpiebilst, ka efektivitāti nodrošina ne tikai efektīva cilvēkresursu izmantošana, bet arī visu pārējo resursu izmantošana, kuri iesaistīti cilvēkresursu vadīšanā (finanšu, materiālie un nemateriālie resursi). Līdz ar to var apgalvot, ka efektīva cilvēkresursu vadīšana ir neatņemama uzņēmuma vadīšanas sastāvdaļa, kas nepieciešama, lai uzņēmums sasniegtu savus mērķus. Kā atzīst cilvēkresursu vadīšanas pētnieks S. Mordovins (*Мордовин, 1999, 255*), dažādos cilvēkresursu vadīšanas aspektus, tāpat kā citas vadīšanas jomas, ir nepieciešams regulāri novērtēt, noteikt tās efektivitāti. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes savos darbos atspoguļojuši M. Ārmstrongs, Dž. Dž. Filipss, Dž. Bretons, S. Natlijs un A. M. Sakss, J. Ficenzs un B. Devisone, Dž. V. Budro, P. M. Ramštads u. c. Diemžēl dažādu autoru izstrādātās un publicētās cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes nesniedz viennozīmīgu atbildi par kopējo cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti. Līdz ar to nepieciešams radīt jaunas metodes, kas sniegtu uzņēmuma vadībai skaidru vērtējumu par cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti.

Šobrīd Latvijā daudzu uzņēmumu prioritāte ir produktivitātes paaugstināšana un maksimāla resursu izmantošana, tomēr tādai salīdzinoši dārgai uzņēmumu vadīšanas jomai kā

cilvēkresursu vadīšanai netiek pievērsta pietiekama uzmanība, it sevišķi tās lietderībai un efektivitātei. Par to liecina neliels publikāciju skaits plašsaziņas līdzekļos, nepilnīga informācija par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu akadēmiskajā un zinātniskajā literatūrā, cilvēkresursu vadīšanas salīdzinošo rādītāju trūkums.

Uzskaitītie trūkumi apliecina Latvijā pastāvošo pretrunu – sabiedrībā ir izpratne par nepieciešamību pāriet no materiālietilpīgas ekonomikas uz zināšanu ietilpīgu ekonomiku un vadīt dažādus procesus, izmantojot zināšanu vadīšanas pieejas, tomēr daudzos uzņēmumos vadīšanas procesos tiek izmantotas vecas metodes, neveltot pietiekamu uzmanību darba rezultātu novērtēšanai. Mēģinot vadīt personālu, nenoskaidrojot vadīšanas rezultātu, 21. gadsimtā nevar cerēt, ka cilvēki ar augstāko izglītību sasniegs augstus produktivitātes rādītājus. Viens no būtiskiem cēloņiem, kāpēc uzņēmumos netiek veikta cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana, ir uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju un personāla vadītāju zināšanu un izpratnes trūkums par šādas novērtēšanas nepieciešamību.

Pētījuma objekts – lielie Latvijas uzņēmumi.

Pētījuma priekšmets – cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes.

Pētījuma mērķis – jaunu cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metožu izstrāde, lai pilnveidotu cilvēkresursu vadīšanas procesus Latvijas lielajos uzņēmumos.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, tika izvirzīti šādi **uzdevumi**:

- 1) noskaidrot cilvēkresursu vadīšanas būtības un satura izmaiņu tendences pasaulē un īpatnības Latvijā;
- 2) izpētīt teoriju par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodēm;
- 3) izpētīt cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas attīstības tendences pasaulē un Latvijā;
- 4) noskaidrot, kādas cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes lieto Latvijas uzņēmumi un kas ietekmē šo metožu lietošanu;
- 5) analizēt un interpretēt iegūtos aptaujas rezultātus par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu lietošanu un tās ietekmējošiem faktoriem;
- 6) izstrādāt jaunas cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes.

Hipotēzes

1. Līdz šim piedāvātās cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes nesniedz visaptverošu vērtējumu par cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti.
2. Latvijas lielajos uzņēmumos iegūtos cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas rezultātus nevar izmantot cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes un lietderības noteikšanā, jo novērtēšanas procesā tiek izmantotas metodes, kas neņem vērā uzņēmuma attīstības mērķus.

Promocijas darbā aizstāvamās tēzes

1. Galvenie uzņēmuma ieguvumi, veicot cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, ir informācijas iegūšana cilvēkresursu vadīšanas procesu pilnveidei, cilvēkresursu vadīšanā iesaistīto resursu lietderīga izmantošana, pierādījumu iegūšana cilvēkresursu vadīšanas nozīmīguma pieaugumam.
2. Lai novērtētu cilvēkresursu vadīšanas un tās funkciju efektivitāti, nepieciešams noteikt, vai pastāv atbilstība starp cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju un uzņēmuma korporatīvo stratēģiju un cik racionāli tiek izlietoti cilvēkresursu vadīšanas funkciju realizācijā ieguldītie finanšu līdzekļi.
3. Galvenais cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas veicinošais faktors ir uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanas atbalstošā politika.

Promocijas darba **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** veidots, izmantojot Eiropas Savienības valstīs un ASV izdoto literatūru, zinātniskos rakstus, citu autoru veikto pētījumu ziņojumus, publikācijas un materiālus internetā par cilvēkresursu vadīšanu:

- par cilvēkresursu vadīšanu (I. Vorončuka, M. Kehre, D. Gestis, Dž. Storijs u. c.);
- par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu (M. Ārmstrongs, Dž. Dž. Filipss, Dž. Bretons, S. Natlijs un A. M. Sakss, Dž. Ficenzs un B. Devisone, Dž. V. Budro, P. M. Ramštads u. c.).

Darbā izmantota zinātniskā literatūra par cilvēkresursu vadīšanu un tās novērtēšanu, uzņēmuma stratēģisko vadīšanu, kā arī Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes un Ekonomikas ministrijas apkopotie statistikas dati, Latvijas Republikas normatīvie akti, starptautisko pētījumu rezultāti.

Pētījumā izmantotās **metodes**: vadībzinību literatūras kontentanalīze, citu autoru veikto pētījumu par cilvēkresursu vadīšanu rezultātu analīze, kvalitatīvās un kvantitatīvās pētīšanas metodes: intervēšana un anketēšana.

Lai pārbaudītu izvirzītās hipotēzes, autore secīgi veica vairākus pētījumus. Pirmkārt, analizēja literatūru par cilvēkresursu vadīšanu un tās novērtēšanu, un ieguva apstiprinājumu pirmajai izvirzītajai hipotēzei. Otrkārt, uzsākot praktisko pētījumu, autore analizēja plašsaziņas līdzekļos pieejamo informāciju par lietotajām cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodēm Latvijas uzņēmumos. Treškārt, balstoties uz iegūto informāciju, intervēja 10 vidējo un lielo uzņēmumu personāla vadītājus. Intervēšana bija nepieciešama, lai padziļināti noskaidrotu, vai uzņēmumos tiek veikta cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana un kāda terminoloģija tiek lietota, stāstot par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas praksi uzņēmumā. Ceturtkārt, interviju rezultāti ļāva autorei sagatavot un aptaujāt 42 Latvijas lielo

uzņēmumu personāla vadītājus. Aptaujas rezultātu analīze apstiprināja autores otro izvirzīto hipotēzi. Piektkārt, autore intervēja trīs Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītājus, lai noskaidrotu autores izstrādāto cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metožu praktiskās izmantošanas iespējas Latvijas lielajos uzņēmumos.

Pētījuma novitāte

1. Pētījumā kritiski novērtēta cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas prakse Latvijas uzņēmumos un uz tās bāzes ir izstrādātas jaunas, mūsdienu mainīgajai videi atbilstošas, integrētas cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metodes.
2. Izstrādāta autores piedāvāto cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metožu izmantošanas metodika.
3. Izpētīta autores izstrādāto cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metožu praktiskās izmantošanas iespēja Latvijas lielajos uzņēmumos.

Ierobežojumi. Pētījumā analizēta cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu lietošana un pilnveide tikai Latvijas lielajos uzņēmumos. Lielo uzņēmumu izvēle saistīta ar pētnieku N. P. Vokica un M. Vidovica (*Vokic, Vidovic, 2008*) apgalvojumu, ka ir lietderīgi pētīt cilvēkresursu vadīšanu tikai tajos uzņēmumos, kuros strādā vairāk nekā 200 strādājošo, jo šie uzņēmumi parasti ir izstrādājuši personāla politiku un dažādus ar to saistītus procesus, un tajos cilvēkresursu vadīšana tiek realizēta pilnā apmērā. Pētījums atbilstoši mērķim vērsts uz esošas cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas prakses noskaidrošanu, jaunu integrētu cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metožu izstrādi un to praktiskās izmantošanas iespēju noskaidrošanu Latvijas lielajos uzņēmumos. Darbā nav iekļauta piedāvāto cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metožu lietošanas praktiskie rezultāti konkrētos uzņēmumos, jo metožu ieviešana uzņēmumā prasa ilgu laika periodu. Darba izstrādei atvēlētais laiks ierobežoja šādas analīzes veikšanu.

Pētījums aptver **laika periodu** no 2005. gada līdz 2009. gadam. Darbā izmantotas atsauces uz 20. gadsimta beigās un 21. gadsimta sākumā izdoto literatūru un veiktajiem pētījumiem.

Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījuma rezultātiem autorei ir šādas **publikācijas:**

1. The role of Human Resource Management in crisis situation. Сборник материалов II Всероссийская конференция „Региональная специфика развития бизнеса и экономики”. Астрахань: Астраханский государственный университет, Институт Экономики и Права, 2009, с. 5. – 7.;

2. Personāla vadības novērtēšanas metodes un to lietošana Latvijas organizācijās. Latvijas Universitātes Raksti. 744.sēj. Ekonomika un vadības zinātne. Rīga: Latvijas Universitāte, 2009, 291. – 304. lpp.;
3. The Evaluation of Human Resources Management in Large Enterprises of Latvia. Journal of Business Management, No.2, 2009, p. 103 – 109;
4. Practice of Evaluation of Human Resource Management in Latvia. Proceedings of the conference „Insights into the Sustainable Growth of Business” – Vilnius: ISM University of Management and Economics, 2009, 9 p., publikācijas līdzautore T. Volkova;
5. Necessity to Evaluate Human Resource Management in Companies of Latvia. Journal “Economics and Management”, No 15. Kaunas: Kaunas University of Technology, 2010, p. 698 – 704, publikācijas līdzautore T. Volkova;
6. Preconditions of Ensuring Effective Human resource management: Case of Large Companies of Latvia. Proceedings of the 7th Annual International Scientific Conference „Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States” - Vilnius: Mykolas Romeris University, University of Zilina, Technical University in Zvolen, 2010, 7 p., publikācijas līdzautore T. Volkova;
7. Improvement Directions of Human Resource Management Evaluation in Large Companies of Latvia. Proceedings of the 11th International HRM Conference – Birmingham: Aston Business School, 2010, 8 p., publikācijas līdzautore T. Volkova;
8. Nepieciešamās izmaiņas personāla vadītāja kompetencēs Latvijā, Rīgas Tehniskās koledža, Zinātniskie raksti, 8.sējums, 2010, 95. – 103.lpp.;
9. Personāla vadības loma Latvijas uzņēmumos, pieņemts publicēšanai Liepājas universitātes rakstu krājumā;
10. Latvijas uzņēmumu un personāla vadītāju kompetenču paaugstināšanas nepieciešamība cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanā, pieņemts publicēšanai Latvijas Universitātes rakstu krājumā, publikācijas līdzautore T. Volkova.

Par promocijas darba saturu doktorante ir ziņojusi šādās **starptautiskajās zinātniskajās konferencēs:**

1. Latvijas universitātes 65.konference, Rīga, 2007.gada 2. februāris, referāts „Personāla atlases efektivitātes pilnveidošanas virzieni”;

2. Banku augstskolas konference „Rīgas Dialogi: Biznesa un finanšu izcilība strauji augošas ekonomikas apstākļos”, Rīga, 2007.gada 26. septembris, referāts „Personāla vadības efektivitātes pilnveidošanas virzieni”;
3. Latvijas universitātes 66. konference, Rīga, 2008.gada 29. janvāris, referāts „Personāla vadības analīzes metodes”;
4. Latvijas universitātes 67. konference, Rīga, 2009.gada 5. februāris, referāts „Personāla vadības novērtēšanas metožu lietojums lielajos Latvijas uzņēmumos”;
5. Liepājas universitātes un Melardalenas augstskolas (Zviedrija) 12. starptautiskā zinātniskā konference „Sabiedrība un kultūra: Citādība un mazākuma intereses”, Liepāja, 2009.gada 24. aprīlis, referāts „Personāla vadības loma Latvijas uzņēmumos”;
6. Ventpils augstskolas, Banku augstskolas, Rīgas starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolas 4. starptautiskā konference “Informācijas sabiedrība un mūsdienu uzņēmējdarbība. Reģionālo centru loma uzņēmējdarbības attīstībā”, Ventpils, 2009.gada 14. maijs; referāts “The Evaluation of Human Resource Management in Large Enterprises of Latvia”;
7. International Scientific Conference „Insights into the Sustainable Growth of Business” organized by ISM University of Management and Economics (Lithuania), November 20th, 2009, Vilnius (Lithuania); referāts „The Evaluation of Human Resources Management in Large Enterprises of Latvia” (līdzautore T. Volkova);
8. Latvijas universitātes 68. konference, Rīga, 2010.gada 4. februāris, referāts „Cilvēkresursu pārvaldības novērtēšanas pilnveide Latvijas lielajos uzņēmumos”;
9. The 15th International Scientific Conference „Economics and Management -2010”, held by Lithuanian Operational Research Society within EURO (LitORS), Kaunas University of Technology, Kaliningrad State Technical University, Riga Technical University, Brno University of Technology, April 23rd, 2010, Rīga; referāts „Necessity to Evaluate Human Resource Management in Companies of Latvia” (līdzautore T. Volkova);
10. Liepājas universitātes un Melardalenas augstskolas (Zviedrija) 13. starptautiskā zinātniskā konference „Sabiedrība un kultūra: Haoss un harmonija”, Liepāja, 2010.gada 29. aprīlis, referāts „Vadītāja nozīme cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanā Latvijas lielajos uzņēmumos” (līdzautore T. Volkova);

11. Ventpils augstskolas, Banku augstskolas, Rīgas starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolas 3. starptautiskā konference “Business competitiveness in local and foreign markets: challenges and experiences”, Banku augstskola, Rīga, 2010.gada 30. aprīlis; referāts “Necessary Competencies of HR Managers for HRM Evaluation” (līdzautore T.Volkova);
12. The 7th Annual International Scientific Conference „Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States” organized by Mykolas Romeris University (Lithuania) co-operating with the University of Zilina and Technical University in Zvolen (Slovakia), June 3rd, 2010, Vilnius (Lithuania); referāts „Preconditions of Ensuring Effective Human resource management: Case of Large Companies of Latvia” (līdzautore T. Volkova);
13. The 11th International HRM Conference organized by Aston Business School, June 12th, 2010, Birmingham (United Kingdom); referāts „Improvement Directions of Human Resource Management Evaluation in Large Companies of Latvia” (līdzautore T. Volkova).

1. CILVĒKRESURSU VADĪŠANAS NOVĒRTĒŠANAS BŪTĪBA UN ATTĪSTĪBAS TENDENCES

1.1. Cilvēkresursu vadīšanas jēdziens

Lai detalizēti pamatotu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas nepieciešamību, pēc autores domām, vispirms ir nepieciešams raksturot cilvēkresursu vadīšanas jēdzienu.

Nemot vērā, ka cilvēkresursu vadīšana Latvijas uzņēmumos ir vēl tikai attīstības stadijā, cilvēkresursu vadīšanas terminoloģija nav pilnībā izstrādāta. Bieži literatūrā tiek lietoti divi termini „personāla vadība” un „personāla vadīšana”. Salīdzinoši retāk tiek lietots jēdziens „cilvēkresursu vadīšana”. Būtiski ir noskaidrot, kāda ir atšķirība starp šiem trīs jēdzieniem.

I. Vorončuka (2009) grāmatā „Personāla vadība” sniedz vairākus jēdziena „personāla vadīšana” definējumus:

- „*personāla vadīšana* – organizācijas politika un procedūras, ko veic, lai piesaistītu, mācītu un noturētu organizācijās labus darbiniekus”;
- „*personāla vadīšanu* var definēt kā funkciju, kuras uzdevums ir cilvēka potenciālās enerģijas realizēšana saimniecisko panākumu veidā”;
- „*personāla vadīšana* pastāv arī kā institūcija organizatoriskajā sfērā, kas specializējas uz personāla saimniecisko uzdevumu ievērošanu un izpildi”;
- „*personāla vadīšana* ir zinātne, kuras izziņas priekšmets ir līdzstrādnieku personālā vadība organizācijā, ar mērķi izskaidrot, atveidot un prognozēt vadības objekta izturēšanās veidu”;
- „personāla vadīšana ir visu iespējamo vadības funkciju spektrs starp organizāciju un personālu, lai respektētu un saskaņotu abu pušu intereses”.

Savukārt grāmatas „Personālmenedžments uzņēmumā” autore M. Kehre (2004, 9) salīdzina jēdzienus „personāla vadība” un „personāla vadīšana”.

Personāla vadīšana ir paņēmieni kopums, ar kādiem ikviens vadītājs mēģina ietekmēt savu darbinieku rīcību konkrētu mērķu sasniegšanai.

Personāla vadīšana ir uzņēmuma personālmenedžmenta individualizēšana darbinieka līmenī.

Savukārt *personāla vadība* ir personālmenedžmenta īstenošana uzņēmumā.

Ekonomikas skaidrojošajā (2000) vārdnīcā sniegts termina „personāla vadīšana” skaidrojums: „Personāla vadīšana – uzņēmējdarbības vadīšanas būtisks, mērķtiecīgs

pasākumu, darbību kopums: darbinieku izvēle un pieņemšana darbā, viņu iesaistīšana ražošanā, mācīšana un kvalifikācijas paaugstināšana, darba samaksas noteikšana atbilstoši darba līguma noteikumiem, normālu darba apstākļu nodrošināšana, labu (gan darbinieku savstarpējo, gan darbinieku un uzņēmuma vadības) darba attiecību radīšana u. c. Personāla vadīšanas galvenais uzdevums ir nodrošināt efektīvu uzņēmuma darbu un taisnīgu attieksmi pret darbiniekiem”.

Dažādie Latvijas autoru terminu skaidrojumi norāda uz nepieciešamību izstrādāt un ieviest precīzu terminoloģiju personāla vadīšanas jomā. Lai izstrādātu šādu terminoloģiju, būtu lietderīgi iepazīties ar šīs jomas terminu skaidrojumu angļu valodā.

Arī angļu valodā ir vairāki termini, kas saistīti ar personālu – personāla vadīšana (*Personnel Management*), cilvēkresursu vadīšana (*Human Resources Management*), stratēģiskā cilvēkresursu vadīšana (*Strategic Human Resources Management*). Tomēr šiem terminiem ir sniegti skaidri saprotami definējumi, kas tos jēdzieniski nošķir.

Oksfordas universitātes izdotā Biznesa un vadīšanas vārdnīca (2006) sniedz šādu skaidrojumu: „Cilvēkresursu vadīšana (*Human Resources Management*) ir cilvēku vadīšana, lai sasniegtu to individuālo uzvedību un sniegumu, kas vairo uzņēmuma lietderīgumu. Cilvēkresursu vadīšana veicina atsevišķus cilvēkus sasniegt personīgos mērķus un vada tos, lai izveidotu viņu uzvedību saskaņā ar uzņēmuma mērķiem.”

Vārdnīcā arī sniegts skaidrojums, kāda atšķirība pastāv starp personāla vadīšanu (*Personnel Management*) un cilvēkresursu vadīšanu (*Human Resources Management*). Personāla vadīšana ietver tādus pienākumus kā pretendentu intervēšanu, mācību nodrošināšanu, darbinieku personīgo datu uzkrāšanu. Savukārt cilvēkresursu vadīšanai ir lielāka ietekme uz darbinieku morāli un motivāciju, kas arvien vairāk tiek uzskatīts par konkurētspējas faktoru.

Kā vēl viens atšķirīgs termins minams stratēģiskā cilvēkresursu vadīšana (*Strategic Human Resources Management*), kas ir sistemātisks mēģinājums integrēt personāla resursu izmantošanu ar plašāku uzņēmuma ilgtermiņa stratēģiju.

Savukārt izdevumā „Cilvēkresursu vadīšanas vārdnīca” (*A Dictionary of Human Resource Management*, 2001, 161) atrodami vairāki skaidrojumi terminam „cilvēkresursu vadīšana” (*Human Resource Management*):

1. *Cits personāla vadīšanas nosaukums.* Uzņēmumi varētu pieņemt šo terminu, jo tas šķiet mūsdienīgāks nosaukums, kas personāla nodaļai sniedz modernāku tēlu.
2. *Profesionālās prakses kopums.* Cilvēkresursu vadīšana ir koordinēta pieeja cilvēku vadīšanai, kas meklē iespējas, lai integrētu dažādas personāla aktivitātes, lai tās būtu

savienojamas. Tāpēc personāla atlase, attīstība, atalgošana un iesaistīšana ir uzskatāmas par savstarpēji saistītām norisēm. Politikas veidošana un procedūras vienā no šīm jomām ietekmēs citu jomu, tāpēc cilvēkresursu vadīšana ir pieeja, kurā tiek izmantots sistēmisks uzskats. Šī definīcija norāda, ka cilvēkresursu vadīšana ir sistemātiska pieeja personāla vadīšanai.

3. *Iekšējo mērķu sasniegšanas metode.* Cilvēkresursu vadīšana ir koordinēta pieeja cilvēku vadīšanai, tā arī ņem vērā apstākli, ka uzņēmumu politikām jābūt saskaņotām ar citiem organizēšanas aspektiem. Cilvēkresursu vadīšana ir saistīta ar iekšējiem mērķiem saskaņā ar lēmumiem, kas attīsta uzņēmumu. Turklāt šis akcents nosaka personāla politikas konsekvenci uzņēmumā un ietekmē darbiniekus arī individuāli. Šāda pieeja tika ņemta par pamatu ASV Hārvardas modeļa versijai par cilvēkresursu vadīšanu, ko ierosināja M. Bīrs, B. Spektors, P. Laurens, D. Mils, R. Valtons (*Beer, Spector, Lawrence, Mills, Walton*) un Lielbritānijā D. Gestis (*Guest*).

4. *Ārējo mērķu sasniegšanas metode.* Cilvēkresursu vadīšana ir pilnībā integrēta pieeja, kas pieprasa saskaņot personāla vadīšanas politikas, procedūras un aktivitātes ar ārējās vides prasībām. Šī definējuma piekritēji ir Č. Fombruns, N. Tiči, M. Devanna, T. Kohans, T. Baroči, R. Šulers, S. Džeksone (*Fombrun, Tichy, Devanna, Kochan, Barocci, Schuler, Jackson*).

5. *Konkurētspējīga priekšrocība.* Realizējot cilvēkresursu vadīšanu, uzņēmums var sasniegt konkurētspējīgo priekšrocību. Darbinieki ir viens no galvenajiem uzņēmuma resursiem; rūpējoties par viņu attīstību un tos pareizi vadot, viņi var kļūt par kritisko faktoru, kas atšķir veiksmīgu uzņēmumu no neveiksmīga.

Ārzemēs līdz 1980. gadam gan uzņēmumos, gan zinātniskajos rakstos tika lietots termins – „personāla vadīšana” (*Personnel Management*). Termins „personāla vadīšana” (*Personnel Management*) tika mainīts uz „cilvēkresursu vadīšana” (*Human Resource Management*), lai uzsvērtu izmaiņas personāla vadīšanas pieejā un to, ka cilvēkresursu vadīšana ir stratēģiski nozīmīgāka par personāla vadīšanu. 1987. gadā salīdzinājumu starp divu veidu pieejām – personāla vadīšana (*Personnel Management*) un cilvēkresursu vadīšana (*Human Resources Management*) veica D. Gestis. Promocijas darba 1. pielikumā atspoguļotas atšķirības starp personāla vadīšanu un cilvēkresursu vadīšanu.

D. Gestis saskatīja cilvēkresursu vadīšanu kā noteiktu pieeju, lai vadītu darbaspēku. Cilvēkresursu vadīšanai, pēc viņa uzskatiem, vajadzētu būt saistītai ar augstu sniegumu un uzticēšanos darbiniekiem. Cilvēkresursu vadīšana atšķirībā no personāla vadīšanas tiek plānota un realizēta ilgtermiņā saskaņā ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, proaktīvi

reaģējot uz iespējamām problēmām. Cilvēkresursu vadīšanā būtiska loma ir tiešajiem vadītājiem, kas cilvēkresursu vadīšanas politiku un stratēģiju realizē ikdienas darbā ar personālu (Guest, 1987).

1992. gadā J. Storijs (Storey, 1992) izveidoja vairāk detalizētu salīdzinājumu, kas raksturoja atšķirības starp personāla vadīšanu (*Personnel Management*) un cilvēkresursu vadīšanu (*Human Resources Management*). Salīdzinājumā abas pieejas tiek apskatītas četru kategoriju kontekstā: pārliecība un pieņēmumi, stratēģiskie aspekti, tiešā vadība un galvenās sviras. Promocijas darba 2. pielikumā sniegts J. Storijs izstrādātais salīdzinājums.

Apkopojot galvenās atšķirības starp personāla vadīšanu (*Personnel Management*) un cilvēkresursu vadīšanu (*Human Resources Management*), var apgalvot, ka personāla vadīšana (*Personnel Management*) ir birokrātiska, balstīta uz noteikumiem un procedūrām un aplūko personāla vadīšanas funkcijas atrauti no vispārējās uzņēmuma vadīšanas. Savukārt cilvēkresursu vadīšana (*Human Resources Management*) ir saistīta ar uzņēmuma vajadzībām, tās pamatā ir uzņēmuma stratēģiskās attīstības virzieni, un cilvēkresursu vadīšana ir visu līmeņu vadītāju atbildība (Bloisi, 2007, 14).

Autore piekrīt D. Gesta un J. Storijs viedoklim, ka ir nepieciešams skaidri nodalīt personāla vadīšanu un cilvēkresursu vadīšanu, ņemot vērā būtiskās atšķirības katrā no pieejām.

Salīdzinot ārzemju autoru sniegto jēdzienu „personāla vadība” un „cilvēkresursu vadīšana” definējumus ar Latvijas autoru definējumiem, var apgalvot, ka bieži personāla vadības jēdziens Latvijā tiek definēts plašāk nekā ārzemēs. Nereti Latvijā ar jēdzienu „personāla vadība” tiek uztverta personāla vadīšana, kas ir saskaņota ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Tomēr, tā kā Latvijas uzņēmumos tiek realizētas dažādas prakses – gan personāla vadība kā noteiktu administratīvu darbību kopums (piem., personāla atlase, darba attiecību nodibināšana un izbeigšana), gan cilvēkresursu vadīšana –, lai nodalītu uzņēmumam stratēģiski nozīmīgo cilvēkresursu vadīšanu saskaņā ar uzņēmuma mērķiem, šajā darbā autore lieto jēdzienu „cilvēkresursu vadīšana”, saīsināti CRV.

Tā kā Latvijā līdz šim nav veikts pētījums par CRV esamību organizācijās, tad nav pieejami zinātniski dati, kāda veida prakse biežāk tiek īstenota – „personāla vadīšana” vai „cilvēkresursu vadīšana”. Autore iepazīnās ar Igaunijā veiktu pētījumu un uzskatīja par iespējamu attiecināt Igaunijas organizāciju pieredzi arī uz Latvijas organizācijām, ņemot vērā Latvijas un Igaunijas līdzīgo 50 gadu vēsturi sociālisma ekonomikā un pašreizējo ekonomisko attīstību tirgus apstākļos.

2002. gadā Igaunijā tika veikts pētījums „Cilvēkresursu vadīšanas saplūšana: Igaunijas un Somijas salīdzinājums” (*Converging human resource management. A comparison between Estonian and Finnish HRM*), kura mērķis bija analizēt CRV attīstību Igaunijā (Vanhala, Kaarelson, Alas, 2006, 83). Pētījumā tika aptaujātas organizācijas, kurās strādāja vairāk nekā 200 darbinieku. Pētījumā piedalījās 36 privātie uzņēmumi un 33 publiskā sektora organizācijas. 1.1. tabulā atspoguļoti Igaunijas organizāciju CRV attīstības posmi.

1.1. tabula

**Igaunijas organizāciju personāla vadīšanas/cilvēkresursu vadīšanas attīstības posmi
(Vanhala, Kaarelson un Alas, 2006)**

Laikposms	Personāla vadīšanas/cilvēkresursu vadīšanas attīstības posmi
1985–1991	Personāla vadīšanas prakses uzsākšana
1991–1998	Personāla vadīšana
1998	Cilvēkresursu vadīšana

Pētījuma rezultāti parādīja, ka cilvēkresursu vadīšanas prakse Igaunijā tiek īstenota no 1998. gada. Pētījuma autori norādīja – lai gan Igaunijai kā neatkarīgai Baltijas valstij kopš Padomju Savienības sabrukuma ir īsa vēsture, CRV ir nostabilizējusi savas pozīcijas organizācijas stratēģiskajā līmenī.

Līdz ar to var uzskatīt, ka, līdzīgi kā Igaunijā, arī Latvijā cilvēkresursu vadīšanas prakse organizācijās tika uzsākta 20. gs. 90. gadu beigās. Par to liecina arī 1996. gadā nodibinātā profesionālā organizācija – Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, kuras misija ir apvienot personāla vadības profesionāļus ar mērķi palielināt organizāciju efektivitāti un radīt uz cilvēkiem orientētu darba vidi Latvijā, attīstot kompetenci personāla vadības jomā un veicinot personāla vadības stratēģisko lomu organizācijās. Pēc autores domām, LPVA nosaukums un definētā misija norāda uz dažādo terminu, kas saistīti ar personālu, lietojumu un nepieciešamību izstrādāt vienotu terminoloģiju.

Cilvēkresursu vadīšanas būtību raksturo tās funkcijas. Tāpat kā CRV definīciju, arī tās funkcijas dažādi autori literatūrā sniedz atšķirīgi.

V. Bloisi (*Bloisi, 2007*) norāda šādas galvenās CRV funkcijas: personāla plānošana, piesaiste, atlase, apmācība, attīstība, atalgošana un apbalvošana, kā arī darbinieku attiecību risināšana. Autore arī norāda, ka personāla vadītājam jānodrošina ne tikai uzskaitīto funkciju izpilde atbilstoši uzņēmuma ārējās un iekšējās vides izmaiņām, bet arī jāvada un jāattīsta personāla sniegums, jāiesaista darbinieki uzņēmuma procesu pilnveidē, kā arī jāveic citas funkcijas, kas saistītas ar darbinieku drošību un veselību darba vietā.

A. Piningtone, R. Maklīns, T. Kembels (*Pinnington, Macklin, Campbell, 2007,3*) uzskata, ka galvenās CRV funkcijas ir personāla piesaiste, atlase, apmācība, atalgošana, karjeras virzīšana un atbrīvošana no darba.

Savukārt G. Randhava (*Randhawa, 2007, 8*) skaidro, ka CRV funkcijas iedalāmas divās grupās:

- 1) vadīšanas funkcijas – plānošana, organizēšana, personāla nodrošināšana, motivēšana, kontrolēšana;
- 2) operatīvās funkcijas – personāla sagāde (plānošana, piesaiste, atlase, instruēšana, adaptēšana), attīstība, atalgošana, attiecību vadīšana ar vadību un citiem darbiniekiem, personāla drošības nodrošināšana, personāla atbrīvošana.

Kā redzams minētajos CRV funkciju aprakstos, daži autori CRV funkcijas definējuši plašāk, daži – šaurāk. Tomēr visos aprakstos kopīgās CRV funkcijas ir personāla piesaiste, atlase, apmācība, atalgošana. Pēc autores domām, visplašāko un detalizētāko CRV funkciju uzskaitījumu sniedzis Dž. Bretons (skat. 1.2. nodaļā). Autore savā darbā, atsaucoties uz CRV funkcijām, vadās pēc Dž. Bretona uzskaitījuma.

Tā kā CRV ir viena no uzņēmuma vadīšanas jomām, nepieciešams tai rūpīgi sekot līdzi un to novērtēt, lai pilnveidotu. Nākamajā apakšnodaļā apskatīta CRV novērtēšanas būtība un tās nepieciešamība.

1.2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas būtība un ietekmējošie faktori

Akadēmiskajā literatūrā parasti netiek sniegts CRV novērtēšanas definējums, bet tiek dota informācija par tās nepieciešamību un metodēm. Dž. Bretons (*Bratton, 2007, 523*) uzskata, ka cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana attiecas uz procedūrām un procesiem, lai novērtētu cilvēkresursu vadīšanas prakses panākumus uzņēmumā.

Lai ietvertu būtiskākos aspektus CRV novērtēšanas definējumā, autore savu definējumu pēc CRV novērtēšanas metožu raksturojuma sniedz 1.3. nodaļā.

Dž. Dž. Filips (1999, 58) ir atzinis, ka pagājušā gadsimta 40.–50. gados personāla vadīšanas funkcijas kļuva par svarīgu uzņēmuma vadīšanas daļu. Praktiķi un zinātnieki sāka pētīt to novērtēšanas veidus un ieguldījumu. Jau 70. gados novērtēšana kļuva par personāla nodaļas darba sastāvdaļu. 80. gadu sākumā pasaules Cilvēkresursu vadīšanas asociācija (*Society for Human Resources Management – SHRM*) identificēja novērtēšanas procesu kā vienu no desmit nozīmīgākajām jomām personāla vadīšanā. Personāla vadīšanas novērtēšana tika atzīta par vienu no personāla vadīšanas funkcijām līdztekus apmācībai un attīstībai, personāla atlasei, atalgošanai un darba attiecībām.

Kā apliecinājums CRV novērtēšanai kā vienai no CRV funkcijām minams Dž. Bretona (2007, 16) galveno CRV funkciju uzskaitījums:

- plānošana – nākotnes personāla resursu vajadzību prognožu sagatavošana;
- integrēšana – CRV integrēšana vai saistīšana ar uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas procesu;
- atlase – personāla ar atbilstošām prasmēm, spējām un zināšanām atlase;
- attīstīšana – mācīšanās vajadzību analizēšana, lai nodrošinātu, ka darbiniekiem piemīt nepieciešamās zināšanas un prasmes;
- motivēšana – atalgojuma sistēmas izveide un administrēšana;
- darba aizsardzība – darba sistēmas izveide un uzturēšana, lai tā būtu droša darbiniekiem;
- attiecību vadīšana – prakse, procesi un struktūras, kas veido sadarbības attiecības starp darbiniekiem;
- pārmaiņu vadīšana – personāla informēšana par uzņēmuma vīziju, uzskatu un mentālo modeļu identificēšana un mainīšana;
- novērtēšana – procedūru un procesu izveidošana, lai novērtētu CRV un informētu uzņēmuma vadību un personālu par tās panākumiem.

Tomēr Dž. Bretona CRV funkciju uzskaitījumu nevar saukt par vispārpieņemtu, jo, salīdzinot ar iepriekš raksturotajām CRV funkcijām, var secināt, ka pastāv atšķirīgi CRV funkciju uzskaitījumi, un tikai atsevišķi autori CRV novērtēšanu min kā vienu no CRV funkcijām.

CRV attīstību, pēc Dž. Dž. Filipa domām, būtiski ietekmējušas pārmaiņas vadīšanas uzskatos un praksē:

- organizatoriskās pārmaiņas (komandas darbs, kvalitātes vadīšanas sistēma);
- darbaspēka elastības un produktivitātes uzlabošana;
- CRV stratēģijas izstrādāšana;
- cilvēkresursu nozīmības pieaugums;
- dažādu rādītāju analīzes pieaugums;
- darbinieku kā partneru lomas pieaugums;
- CRV informatīvo sistēmu lietošanas pieaugums.

Dž. Bretons (2007, 525) uzskata, ka tieši šīs pārmaiņas vadīšanas praksē ir radījušas nepieciešamību novērtēt CRV un noteikt CRV prakses un sistēmu panākumus.

Viens no pazīstamākajiem CRV pētniekiem M. Armstrongs (*Armstrong, 2006, 66*) ir atzinis, ka nepieciešams novērtēt CRV funkciju ieguldījumu, lai nodrošinātu to lietderību gan stratēģiskajā, gan pakalpojumu sniegšanas līmenī.

Pēc autores domām, CRV lietderība stratēģiskajā līmenī nozīmē, cik lielā mērā CRV atbalsta uzņēmuma stratēģisko mērķu realizēšanu, savukārt CRV lietderība pakalpojumu sniegšanas līmenī – cik lielā mērā CRV sniegtie pakalpojumi apmierina tās klientus – uzņēmuma vadību, visu līmeņu vadītājus un darbiniekus.

Arī Dž. Ficenss un B. Deivisonē (*Fitz-enz, Davison, 2002*) ir snieguši pamatojumu CRV novērtēšanai uzņēmumā. Autori ir norādījuši, ka personāla struktūrvienība ir „uzņēmums uzņēmumā”, kas nodrošina uzņēmumu ar personālu. Kad iekšējais uzņēmuma klients nav apmierināts ar cilvēkresursu vadīšanas struktūrvienības pakalpojumu, tad uzņēmumā rodas problēmas. Iespējams, ka personāla struktūrvienības vāja snieguma gadījumā uzņēmums izvēlēties cilvēkresursu vadīšanas ārpakalpojumu, jo uzņēmuma vadība tic, ka ārpakalpojuma sniedzējs kontrolēs izmaksas un ārpakalpojums atslogos uzņēmumu no uzmanības pievēršanas šai funkcijai ikdienā. Ja personāla speciālisti vēlas saglabāt savus klientus, tad tiem ne tikai jāzina, cik ar piedāvātajiem pakalpojumiem apmierināti ir klienti, bet arī jāizzina klientu vēlmes. Savukārt uzņēmuma vadībai par cilvēkresursu vadīšanu ir svarīgi zināt, vai notiek virzība vēlamajā virzienā un kā uzņēmums līdzinās konkurentiem.

Dž. Dž. Filips (1999) ir sniedzis detalizētu raksturojumu CRV novērtēšanas ieguldījumam uzņēmuma darbībā:

- *Novērtēšana sniedz labu ekonomisku izpratni.* Katrai CRV darbībai vajadzētu nodrošināt atbilstošu atdevi no ieguldījumiem. Novērtēšana sniedz ekonomisku izpratni, lai parādītu CRV darbībai vērtību, nodrošinot pārlicinošus pierādījumus, kas ir iegūstami tikai, veicot formālu novērtēšanas procesu.
- *Novērtēšana parāda rezultātus.* CRV speciālistiem nepieciešams redzēt sava darba rezultātus. Viņiem vajadzētu zināt, cik labi viņi strādā, un vadībai jāredz, cik labi funkcijas attīstās.
- *Novērtēšanas rezultāti veicina CRV speciālistus fokusēties uz svarīgākajām darbībām.* Novērtēšana ierosina pievērsties tām aktivitātēm, kas sniegs būtisku ieguldījumu uzņēmuma darbībā. Gadījumos, kad programmas rezultāti ir saistīti ar uzņēmuma rezultātiem, CRV speciālisti var noteikt, kura darbība visvairāk ietekmē uzņēmuma rezultātus, un uz šo darbību koncentrēties.
- *Novērtēšanas dati nošķir problēmas no cēloņiem.* CRV speciālisti parasti fokusējas uz problēmām un veido jaunas darbības un politikas, lai risinātu šīs problēmas.

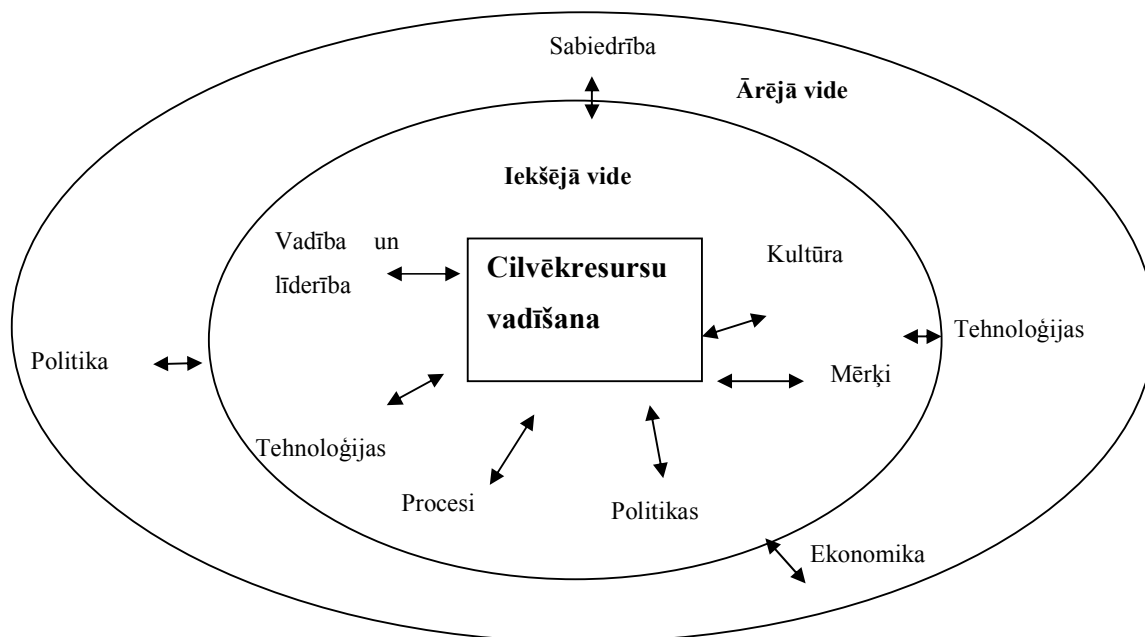
Dažreiz viņi mēģina atrisināt problēmas, kas nav CRV jautājumu lokā. Formāla novērtēšana nodrošina ar datiem, kas nepieciešami, lai skaidri noteiktu problēmu cēloņus un novērtētu progresu, kāds panākts kopš brīža, kad problēma tika konstatēta.

- *Novērtēšanas rezultāti var nodrošināt uzņēmumu ar papildu resursiem.* Jaunu CRV darbību, politiku un pakalpojumu ieviešanai ir nepieciešami papildu resursi. Viens no efektīviem veidiem, lai noteiktu papildu resursus, ir ar novērtēšanas palīdzību parādīt iepriekšējo darbību rezultātus.
- *Novērtēšana paaugstina personāla personīgo apmierinātību un stāvokli.* Personāla apmierinātība rodas, redzot sava darba rezultātus. Novērtēšana ļauj CRV speciālistiem novērtēt savu veikumu, līdzīgā veidā, kā to dara ražošanā vai pārdošanā iesaistītie darbinieki. Pieaug ne tikai personīgā apmierinātība, bet arī ietekme, īstenojot konkrētas CRV funkcijas.

Savukārt, pēc S. Snela un Dž. Bolandera (*Snell, Bohlander, 2007*) domām, CRV novērtēšana ir iekļaujama cilvēkresursu plānošanas procesā. Promocijas darba 3. pielikumā atspoguļota stratēģiskās plānošanas saistība ar cilvēkresursu plānošanu. Attēlā parādīts, kādi pasākumi jāveic katrā no plānošanas posmiem, plānojot gan uzņēmuma stratēģiju, gan cilvēkresursus. Plānojot cilvēkresursus, ir nepieciešamas gan salīdzinoši novērtēt CRV ar konkurentu uzņēmumiem, gan arī novērtēt CRV stratēģijas atbilstību uzņēmuma stratēģijai un uzņēmuma cilvēkkapitālu.

Kā uzskata S. Mordovins (*Мордовин, 1999, 256*), lai uzņēmumā novērtētu CRV, ir svarīgi, lai personāla speciālisti izprastu CRV novērtēšanas nepieciešamību. Savukārt autore uzskata, ka vislielākā nozīme ir uzņēmuma vadības izpratnei par CRV lomu uzņēmumā un tās novērtēšanas nepieciešamību, jo tieši no augstākā līmeņa vadības uzstādījuma par CRV nozīmību uzņēmumā ir atkarīgs, vai uzņēmumā tiek veikta CRV novērtēšana. Autores uzskats balstās uz J. Šetiju, P. Bullera (*Shetty, Buller, 1990*) atziņu, ka pastāv vairāki būtiski faktori, kas ietekmē CRV nozīmīgumu, un tomēr vissvarīgākais ir uzņēmuma augstākā līmeņa vadības izpratne par CRV.

1.1. attēlā apkopoti ārējās un iekšējās vides faktori, kas ietekmē uzņēmuma CRV. Attēlā redzams, ka CRV ietekmē vairāki būtiski iekšējie faktori – tehnoloģijas, procesi, politikas, mērķi, kultūra. Tos nosaka un veido uzņēmuma vadība, tātad galvenais CRV un tās novērtēšanas ietekmējošais faktors ir uzņēmuma vadības izpratne un attieksme.



1.1. att. **Cilvēkresursu vadīšanas vide** (Shetty, Buller, 1990)

CRV uzņēmumā var iedalīt dažādas lomas vai lomu kopumu. Nozīmīgus pētījumus CRV lomu izpētē pēdējās divās desmitgadēs veikuši D. Ulrihs, R. Koldvels, D. Gests (*Ulrich, 1997; Caldwell, 2003; Guest, 2004*). Plašāk literatūrā tiek lietots D. Ulriha CRV lomu modelis. Viņš savos pētījumos ir noteicis četras CRV lomas. Tās tiek apskatītas divās dimensijās. Viena no dimensijām – cilvēki vai procesi, un otra dimensija – cilvēki vai stratēģija. Atkarībā no tā, uz kurām divām vērtībām fokusējas CRV, var noteikt dominējošo uzņēmuma CRV lomu.

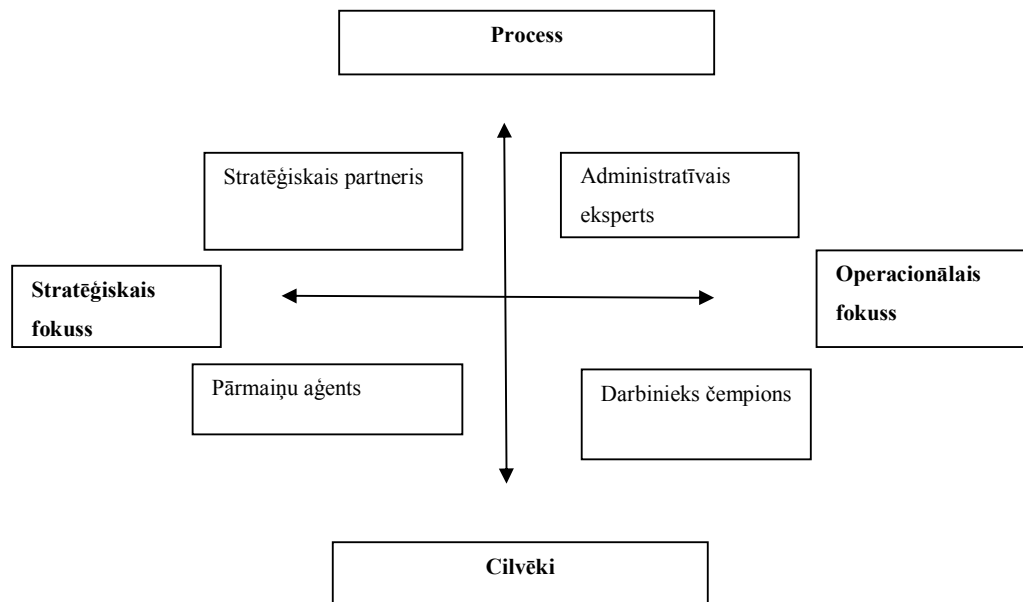
Pirmā CRV loma ir stratēģiskais partneris, tā ir saistīta ar CRV stratēģijas formulēšanu un ar problēmu, ka CRV jābūt saistītai ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.

Otrā loma – pārmaiņu aģents. Šajā gadījumā personāla struktūrvienība palīdz uzņēmumam veikt izmaiņas saskaņā ar ilgtermiņa mērķiem un palīdz pārmaiņu vadīšanas attīstīšanā un sekmēšanā.

Trešā loma saistīta ar personāla administratīvu atbalstu, kas nepieciešams uzņēmumam, lai veiktu CRV darbības. Šī loma saucas administratīvais eksperts.

Ceturta loma – darbinieks čempions, kas nodrošina darbinieku tiesību aizstāvību, konsultē gan darbiniekus, gan vadīšanu personāla nodarbinātības jautājumos.

1.2. attēlā atspoguļots CRV lomu sadalījums.

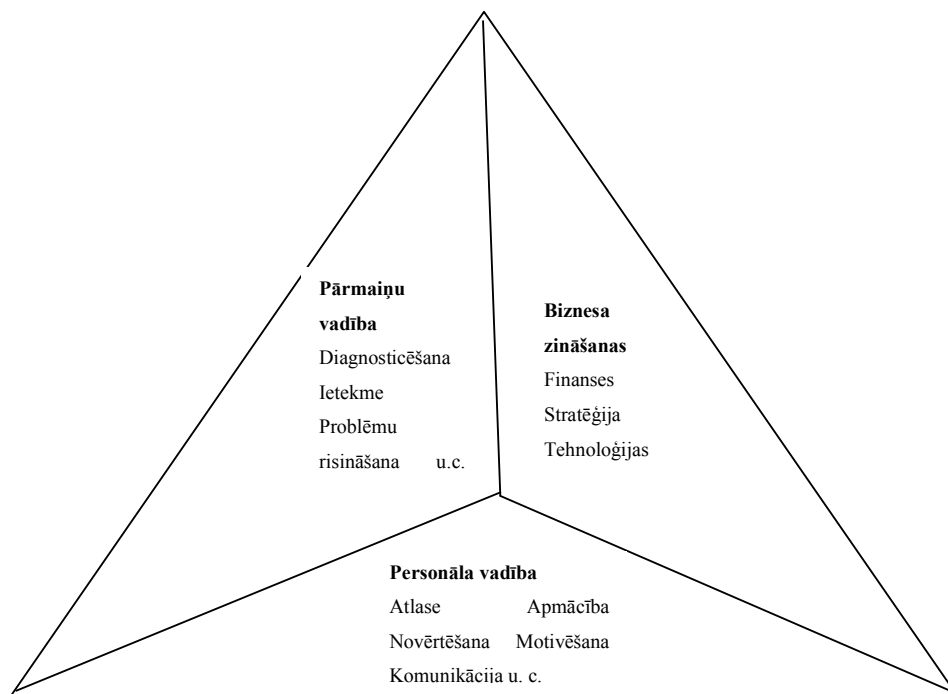


1.2. att. **Cilvēkresursu vadišanas lomu sadalījums** (*Ulrich, 1997*)

Autore uzskata, ka CRV novērtēšana ir iespējama uzņēmumos, kuros CRV ir kā uzņēmuma vadības stratēģiskais partneris. Šajos uzņēmumos CRV novērtēšana atklāj, vai CRV ir saistīta ar uzņēmuma stratēģiju un kāds ir CRV ieguldījums uzņēmuma darbībā. Gadījumā, ja CRV nedarbojas kā stratēģiskais partneris un uzņēmumā nav izstrādāta CRV stratēģija, nav arī iespējams novērtēt CRV ieguldījumu uzņēmuma darbībā.

Pēc D. Ulriha (1989) domām, personāla vadītājam, lai tas kļūtu par uzņēmuma vadības stratēģisko partneri, jāpiemīt trīs veida kompetencēm – prasmei nodrošināt pārmaiņu vadību, prasmei nodrošināt CRV procesus un zināšanām par uzņēmuma vadīšanu. Šīs kompetences nepieciešamas, lai pilnvērtīgi iesaistītos uzņēmuma vadīšanas procesos un stratēģiskajā vadīšanā. 1.3. attēlā apkopotas personāla vadītājam nepieciešamās kompetences.

Pēc E. Bekera, M. A. Hazlida un D. Ulriha (*Becker, Huselid, Ulrich, 2001*) uzskata, spējīgiem personāla vadītājiem jāspēj nodrošināt savu stratēģisko ieguldījumu, attīstot novērtēšanas sistēmu, kas parāda cilvēkresursu ietekmi uz uzņēmuma sniegumu.



1.3. att. **Personāla vadītāja nepieciešamās kompetences** (Becker, Huselid, Ulrich, 2001)

Personāla vadītājam ir jāprot novērtēt CRV procesus un atrast atbildi uz jautājumu – vai mēs spēsim paši atbilstošā kvalitātē sniegt CRV pakalpojumu, efektīvi izmantojot finanšu resursus, vai arī mums ir jānolīgst ārpalpojuma sniedzējs.

Papildus jāpiebilst, ka CRV profesionāļiem jāspēj uzsākt un veiksmīgi pabeigt uzņēmumam nozīmīgus pētījumus, lai nodrošinātu CRV funkciju attīstību un darbinieku organizēšanas lietderīgumu (Gallagher, 2001, 1).

Visi iepriekšminētie pētnieku argumenti apliecina, ka uzņēmumā, kurā personāla vadīšana ieņem stratēģiski nozīmīgu lomu, ir nepieciešams veikt CRV novērtēšanu.

Kā mazāk būtisks un pakārtots ietekmējošais faktors minams CRV informatīvo sistēmu lietošana. Tā kā CRV novērtēšana pieprasa liela apjoma kvantitatīvo un kvalitatīvo datu analīzi, tad veiksmīgāk CRV novērtēs tie uzņēmumi, kas sistemātiski uzkrāj un analizē dažādus ar CRV saistītos datus, izmantojot informatīvās sistēmas. Šīs sistēmas jāizveido tā, lai būtu plašas iespējas veikt dažādu CRV rādītāju analīzi dažādos griezumos gan pēc personāla kvalitatīvajiem, gan kvantitatīvajiem rādītājiem, kā arī pēc vispārējiem uzņēmuma darbības rādītājiem (finanšu, ražošanas, pakalpojumu sniegšanas u. c.). Lai nodrošinātu šādu funkcionalitāti, CRV informatīvajai sistēmai jābūt integrētai ar citām sistēmām.

CRV novērtēšanu bieži vien kavē dažādi faktori, galvenokārt tie ir uzņēmuma augstākā līmeņa vadības un personāla vadītāja uzskati par CRV novērtēšanas nelietderību.

S. Mordovins (1999, 272) uzskata, ka CRV efektivitātes novērtēšanas kavējošie faktori ir šādi:

- uzskats, ka zinātniski veikta CRV novērtēšana ir sarežģīta;
- uzskats, ka CRV struktūrvienības darbu grūti novērtēt ar kvantitatīvajiem rādītājiem;
- CRV speciālistiem nav pietiekami daudz laika, lai veiktu CRV novērtēšanu;
- CRV speciālisti nevēlas novērtēt CRV;
- vadība nav ieinteresēta novērtēt CRV.

Dž. Dž. Filips (1999, 57) savukārt ir noteicis deviņus stereotipus, kas kavē veikt CRV novērtēšanu:

- CRV personāls nav motivēts to darīt;
- novērtēšana ir sarežģīta;
- mazāk svarīgas CRV aktivitātes ir novērtējamas, bet vissvarīgākās CRV aktivitātes novērtēt nav iespējams;
- uzskats, ka novērtēšana ir nepieciešama, lai attaisnotu CRV nodaļas eksistēšanu;
- novērtēšanai nav laika;
- novērtēšana ir dārga;
- uzskats, ka novērtēšanu nav nepieciešams veikt, ja augstākā vadība to nepieprasa;
- nav nepieciešama cita veida novērtēšana, ja ir noteikta atdeve no ieguldījumiem;
- ir pārāk daudz mainīgo, kas ietekmē CRV programmu sniegumu, lai novērtētu CRV funkcijas.

Tomēr bez subjektīvajiem faktoriem pastāv arī objektīvie, kas var kavēt veikt CRV novērtēšanu, un ar tiem uzņēmuma vadībai un personāla vadītājam vajadzētu rēķināties. Tās ir augstas CRV novērtēšanas izmaksas, vadības uzticības trūkums personāla struktūrvienībai, uzņēmuma un personāla vadītāja zināšanu trūkums par CRV novērtēšanu un nespēja izveidot pārdomātu novērtēšanas metodiku, personāla struktūrvienības bailes no novērtēšanas, CRV funkciju standartu trūkums, kā arī CRV stratēģisko mērķu neesamība.

Kā galveno kavējošo faktoru Dž. Dž. Filips min zināšanu trūkumu par CRV novērtēšanu. Zināšanas trūkst gan daudziem uzņēmuma, gan personāla vadītājiem. Lai arī ir pieejams liels skaits izdevumu par dažādām CRV funkcijām, tomēr publikācijas par CRV novērtēšanu ir tapušas tikai pēdējā laikā.

Atsevišķos gadījumos CRV procesa vai programmas novērtēšana var atspoguļot nepatīkamus rezultātus darbiniekiem, kas šo procesu vai programmu izveidojuši. Daudzi personāla vadītāji baidās no atklātības.

Kā būtisks CRV novērtēšanu kavējošs faktors ir tādu standartu trūkums, kas palīdzētu novērtēt CRV sniegumu (*Phillips*, 1999, 58).

Salīdzinot S. Mordovina un Dž. Dž. Filipa uzskatus par CRV novērtēšanu kavējošiem faktoriem, autore uzskata, ka tie lielā mērā sakrīt, tomēr Dž. Dž. Filips ir norādījis arī objektīvos faktorus, ar kuriem jāreķinās CRV novērtēšanas veicējiem, vai tie būtu uzņēmuma CRV speciālisti vai ārējie konsultanti.

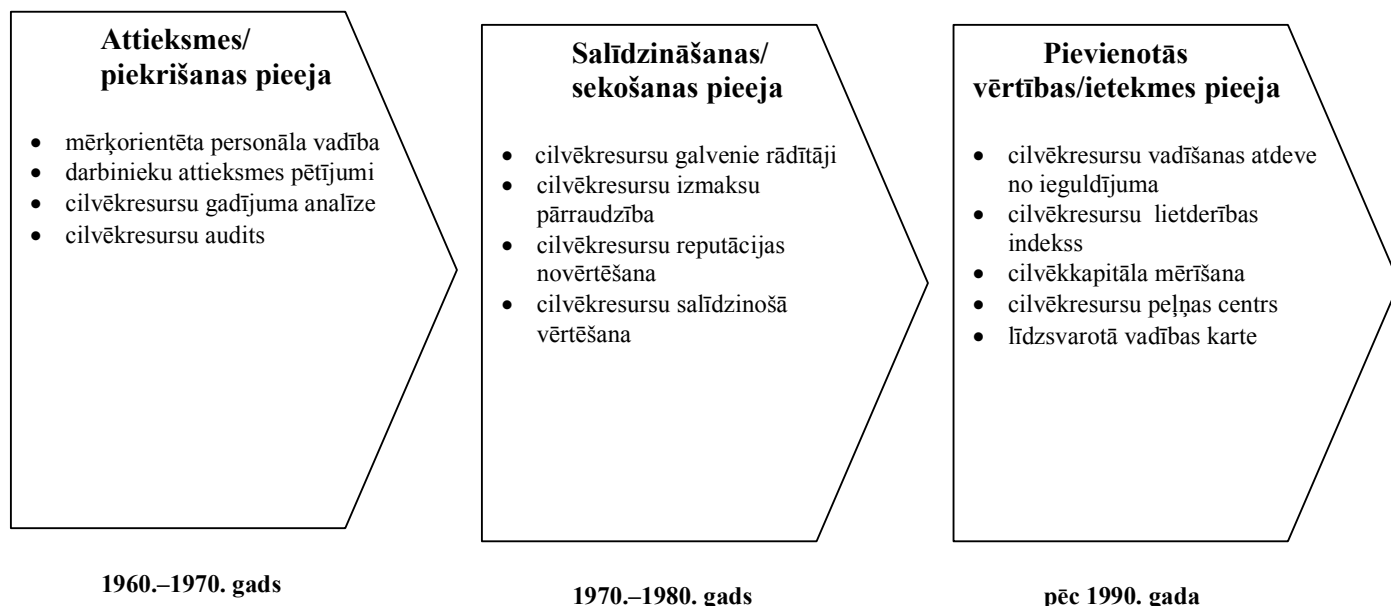
Apkopojot šīs apakšnodaļas galvenās teorētiskās atziņas, var apgalvot, ka CRV novērtēšana ir process, kurā tiek novērtēta CRV kopumā un atsevišķas tās funkcijas. Galvenais ieguvums, veicot CRV novērtēšanu, ir CRV procesa pilnveide, CRV iesaistīto resursu lietderīga izmantošana, CRV nozīmīguma pieaugums uzņēmuma mērķu sasniegšanā. CRV novērtēšanas veikšanu nosaka uzņēmuma augstākā līmeņa vadības izpratne un zināšanas par CRV novērtēšanu, un tieši šai vadībai būtu jānāk ar iniciatīvu novērtēt CRV.

Nākamajā apakšnodaļā raksturotas dažādas CRV novērtēšanas metodes, sniegts to priekšrocību un trūkumu uzskaitījums, kā arī stāstīts par šo metožu praktisko lietojumu.

1.3. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes un to raksturojums

Visaptverošu pārskatu par novērtēšanas metodēm CRV sniedzis Dž. Dž. Filips (2005, 10). Veicot pētījumus, viņš secinājis, ka CRV novērtēšanas metožu attīstību var iedalīt trīs laikposmos un katram no tiem raksturīga sava pieeja. Attīstoties novērtēšanai CRV, tika meklētas arvien ciešākas saites starp CRV efektivitāti un uzņēmuma sasniegumiem. 1.4. attēlā atspoguļota CRV novērtēšanas pieeju attīstība no 1960. gada līdz mūsdienām.

Senākā un vēl joprojām lietotā personāla vadīšanas novērtēšanas metode ir **mērķorientēta personāla vadīšana/cilvēkresursu vadīšana**. Mērķorientētu vadīšanu pirmo reizi 1954. gadā savā grāmatā „Vadīšanas prakse” (*„The Practice of Management”*) raksturoja vadošais ASV vadīšanas sistēmu pētnieks P. F. Drakers (*Druker*, 1954). Mērķorientēta vadīšana (*Management by Objectives – MBO*) ir vadītāju spēju novērtēšanas sistēma, kas raksturo, kā sasniegt specifiskus uzņēmuma mērķus vai snieguma standartus.



1.4. att. Personāla vadīšanas/cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas pieejas (Phillips, 2005)

Mērķorientēta vadīšana paredz šādus posmus:

1. *Specifisku mērķu noteikšana uzņēmuma katrā līmenī.* Mērķorientēta vadīšana sākas, kad uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāji nosaka uzņēmuma mērķus. Pēc tam šie mērķi tiek „novirzīti” biznesa un funkcionālā līmeņa vadītājiem.
2. *Uzņēmuma darbinieku iesaistīšana mērķu noteikšanā.* Mērķorientētā vadīšanā svarīgi ir iesaistīt darbiniekus – katra līmeņa vadītājs kopā ar padotajiem nosaka atbilstošus un realizējamus mērķus un budžetu, kāds ir nepieciešams, lai tos sasniegtu. Darbinieku iesaistīšana mērķu noteikšanā nodrošina kopēju ieinteresētību šos mērķus sasniegt.
3. *Mērķu sasniegšanas progresa periodiska pārskatīšana.* Katra līmeņa vadības akceptētu specifisku mērķu sasniegšana kļūst par novērtēšanas objektu. Vadītāji ar saviem padotajiem periodiski novērtē mērķu sasniegšanas progresu.

Izmantojot mērķorientētu personāla vadīšanas/cilvēkresursu vadīšanas metodi, personāla nodaļa izvirza specifiskus mērķus un novērtē CRV sniegumu, salīdzinot ar šiem mērķiem. Mērķi tiek izvirzīti, lai sasniegtu noteiktu pakāpi vai uzlabotu kādu CRV jomu noteiktā līmenī. Izmantojot šo metodi, par CRV mērķiem iespējams noteikt šādus rādītājus:

personāla mainība, personāla prombūtne, apmierinātība ar darbu, darbinieku veselības un kompensācijas izmaksas (Phillips, 1999, 45).

Pēc autores domām, šai metodei ir vairākas priekšrocības. Pirmkārt, tiek veiktas mērķtiecīgas CRV darbības. Otrkārt, ir iespējams novērtēt šīs darbības, nosakot to veiksmes un neveiksmes cēloņus. Lai izmantotu šo metodi, ir jābūt noteiktiem gan uzņēmuma mērķiem, gan tiem pakārtotiem CRV mērķiem un konkrētiem izpildes kritērijiem, apkopotiem datiem, kas atspoguļo mērķa sasniegšanu, kā arī jābūt prasmei interpretēt datus. Tātad uzņēmumā jārealizē CRV. Šīs metodes izmantošanas gaitā tiek novērtēts CRV un tās funkciju pilnveides progress. Papildus jāmin, ka mērķu izvirzīšanā jāizmanto arī citas turpmākajā tekstā apskatītās CRV novērtēšanas metodes (darbinieku attieksmes pētījumi, personāla vadīšanas rādītāji, izmaksu pārraudzība u. c.).

Kā atzīst Dž. Bretons (2007, 533), vairāki uzņēmumi izmanto **darbinieku attieksmes pētījumus**, lai novērtētu CRV lietderīgumu. Tajos tiek noskaidrots, kāda ir darbinieku attieksme pret šādiem darba aspektiem: motivēšanas faktori, darba saturs, izaugsmes iespējas, attiecības ar kolēģiem un tiešo vadītāju, darba devēja tēls, darba process, informācijas aprīte, darba apstākļi u. c. Attieksmes pētījums ir vērsts uz darbinieku izjūtām un pārliecību par viņu darbu un uzņēmumu.

Viens no biežāk lietotiem darbinieku attieksmes pētījumu veidiem ir aptaujas. Aptaujas gaitā, uzdodot specifiskus jautājumus, tiek noskaidrota informācija par cilvēku viedokli vai attieksmi pret kādu tematu. Aptaujas ir vispiemērotākās, kad pētnieks vēlas uzzināt saistību starp mainīgajiem, paredzēt viena mainīgā līmeni, zinot citu mainīgo. Aptaujas tiek izmantotas arī, lai novērtētu izmaiņu ietekmi, piemēram, specifiskas personāla atlases ieviešanas prakses ietekmi uz ilgtermiņa darba attiecībām un darba sniegumu.

Parasti aptaujās darbiniekiem tiek piedāvāta apgalvojumu kopa vai jautājumi. Pētījums ir ideāls, ja apgalvojumi vai jautājumi ir izstrādāti tā, lai iegūtu specifisku informāciju, ko vadītāji vēlas iegūt. Respondenti tiek lūgti novērtēt katru apgalvojumu, izmantojot Likerta vērtējumu skalu, piemēram, no 1 līdz 5, kur 1 nozīmē viedokli „pilnībā nepiekrītu”, 5 – „pilnībā piekrītu”. Attieksmes vērtējums tiek iegūts, summējot individuālos vērtējumus. Pēc tam var iegūt vidējos vērtējumus grupā, nodaļā vai uzņēmumā kopumā (Robbins, 2001, 74). Darbinieku viedokļus var izmantot, lai noteiktu specifiskas problēmu jomas, darbinieku vajadzības vai izvēles un lai atklātu tās jomas, kurās CRV aktivitātes tiek labi pieņemtas vai arī kuras tiek uzskatītas par negatīvām. Kā atzīst R. L. Matiss (Mathis, 2000, 99), daži darba devēji veic attieksmes pētījumus regulāri (piemēram, katru gadu), savukārt citi to dara neregulāri.

Viens no attieksmes pētījumu veidiem ir **apmierinātības pētījumi**. Saskaņā ar Blekvela cilvēkresursu vadīšanas enciklopēdiskās vārdnīcas („*The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management*”, 1997, 190) skaidrojumu apmierinātība ar darbu ir emocionāls darbu vai tā aspektu vērtējums, kas ir balstīts uz individuālu pārliecību par atšķirībām starp to, ko darbinieks saņem no darba un to, ko viņš no darba sagaida. Šo metodi sāka izmantot pagājušā gadsimta 60. gados, un tā attīsta jaunu pieeju – uzvedības zinātnisko pieeju (*behavioural science approach*), kurā vadības uzmanība tiek vērsta uz dinamiskām sistēmām, kopējo uzņēmuma kultūru un klimatu, darbinieku iesaistīšanu uzņēmuma procesos, un uzsvars tiek likts gan uz ekonomiskām, gan uz humānistiskām interesēm. Pieejas pamatā bija atziņa – ja darbinieki būs apmierināti ar savu darbu, viņi būs vairāk motivēti strādāt labāk. Mūsdienu CRV šo principu lieto, lai gūtu labumu no uzņēmuma talantīgiem darbiniekiem (*Härtel, Fujimoto, Strybosch, Fitzpatrick, 2007, 7*).

Dž. Dž. Filips (2001, 4) apgalvo – vairāki pētījumi ir pierādījuši, ka uzņēmumi, kas veic darbinieku apmierinātības pētījumus, gūst lielāku peļņu nekā tie uzņēmumi, kas tos neveic. Šīs metodes priekšrocība ir iespēja veikt salīdzinošu pētījumu dažādos laikposmos un analizēt dažādu darbinieku grupu attieksmi pret noteiktiem darba aspektiem. Ar metodes palīdzību iespējams noskaidrot, vai CRV aktivitātes vairo darbinieku apmierinātību ar dažādiem darba aspektiem. Šāda veida novērtēšanu var veikt CRV struktūrvienības darbinieki vai ārpakalpojuma sniedzēji. Pasaulē attieksmes pētījumus veic vairāki pazīstami uzņēmumi – „The Angus Reid Group”, „The Gallup Poll”. Latvijā – uzņēmums „Eiropersonāls”.

Retāk lietota metode, kā novērtēt CRV pasākumu veiksmi, ir iepriekš izvēlētai auditorijai prezentēt rezultātus kā **gadījumu analīzi**. Kā skaidro Dž. Bretons (2007, 534), gadījuma analīze ir parādības vai darba vietas vienības (darbinieka, komandas vai uzņēmuma) padziļināta analīze. Gadījuma analīzes pētnieks cenšas parādību sistēmiski aprakstīt un interpretēt, kā arī izmantot plaša mēroga kvalitatīvos pētījumus.

Dž. Dž. Filips uzskata, ka kvalitatīvs gadījumu analīzes pētījums ir patiesi vērtīgs, ja pētnieks vēlas iegūt bagātīgu, padziļinātu kāda notikuma vai procesa analīzi. Kvalitatīvie dati, kas tiek iegūti no darbinieku vai vadītāju aptaujām par aktuālajām darba problēmām, rada ļoti pārliecinošu gadījuma analīzi.

Šīm gadījumu analīzēm ir būtiska nozīme CRV procesu pilnveidē, un tām nav nepieciešami lieli finanšu līdzekļi. Tajās tiek noteikti dati par CRV sniegumu, atsevišķu personu reakciju vai tiek intervēti dalībnieki, kuri ir iesaistīti personāla programmās vai pakalpojumos. Metodes priekšrocība – atsevišķi kvalitatīvi rādītāji liecina par gadījuma

veiksmi vai neveiksmi. Tomēr šai metodei pastāv arī trūkums – nereti situācijas analīze var būt subjektīva, ja gadījumu novērtē iesaistītās personas (*Phillips*, 1999, 342).

Bieži lietota CRV novērtēšanas metode ir **cilvēkresursu audits**. S. Natlijs un A. M. Sakss (*Nutley*, 2000; *Saks*, 2000) norāda, ka cilvēkresursu audits tiek lietots gadījumos, kad jāvērtē pilnīgi visa CRV sistēma.

Saskaņā ar Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas terminoloģijas apakškomisijā (2004) pieņemtajiem terminiem un definīcijām audits ir kādas juridiskas vai fiziskas personas darbības pārbaude, ko veic īpaša lietpratīga persona (revidents, auditors), apkopojot un novērtējot informāciju, sniedzot savu atzinumu un ieteikumus.

Savukārt A. A. Ārenss un J. K. Lobeks (*Arens*, *Loebbecke*, 2000) auditēšanu formulējuši kā informācijas savākšanu un novērtēšanu kādā jautājumā, lai noteiktu šīs informācijas un noteikto kritēriju atbilstības pakāpi.

Pastāv trīs auditu veidi: finanšu audits, operāciju audits un atbilstības audits. Finanšu audits tiek veikts, lai noteiktu, vai kopējā uzņēmuma finanšu balance atbilst specifiskiem kritērijiem. Operāciju audits ir uzņēmumu procedūru un metožu pārbaude, lai novērtētu to efektivitāti un lietderību. Atbilstības audita mērķis ir noteikt, vai auditējamā vienība (procedūra, noteikumi, regulējums) atbilst normatīvo aktu prasībām.

CRV tiek realizēti gan operāciju, gan atbilstības auditi. Jāatzīst, ka darbību efektivitāti un lietderību ir grūtāk objektīvi definēt nekā vispārpieņemtos grāmatvedības principus finanšu auditā vai normatīvos aktus atbilstības auditā. Tā kā operāciju audits ir grūtāk veicams, tad parasti to veic ārējie konsultanti. Operāciju audits atklāj dažādus efektivitātes un lietderības aspektus, tāpēc bieži vien tiek auditētas daudzveidīgas aktivitātes.

Pastāv vairāki cilvēkresursu audita definējumi. Pēc M. Spoginardi (*Spoginardi*, 1997, 105) definīcijas *cilvēkresursu audits* ir sistemātisks pētījums, kurā dati tiek savākti, veidoti un pamatīgi analizēti ilgākā periodā (parasti viena gada laikā).

Dž. Dž. Filips (2001, 5) uzsver, ka, izmantojot statistiskās atskaides un pētījuma datu izmaiņas, cilvēkresursu audita laikā tiek izvērtēts, cik labi ir izveidotas CRV aktivitātes.

Dž. Bretons (2007, 542) teicis, ka cilvēkresursu audits ir pilnīgs CRV funkciju lietderības novērtēšanas process.

Pēc autores domām, visaptverošākā definīcija sniegta Blekvela cilvēkresursu vadīšanas enciklopēdiskajā vārdnīcā (*The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management*, 1997, 146) – cilvēkresursu audits ir sistemātisku, formālu procedūru kopums, kas ļauj novērtēt uzņēmuma CRV sistēmas efektivitāti un lietderīgumu, salīdzināt tās sniegumu ar saistītiem iekšējiem un ārējiem paraugiem, novērtēt šīs sistēmas atbilstību

uzņēmuma stratēģisko un operatīvo mērķu īstenošanai un pēc tam ļauj pilnveidot sistēmu, kas ir pamatā cilvēkresursu vadīšanai uzņēmumā.

Lai arī terminu „cilvēkresursu audits” var interpretēt dažādi, tomēr gan finanšu, gan cilvēkresursu auditā pastāv vairāki vispārīgi apstiprināti audita prakses elementi, kurus minējis S. Natlijs (*Nutley*, 2000, 22). Tie ir:

- neatkarība no objekta, kas tiek auditēts;
- tehniskais darbs, kas tiek veikts, sistemātiski vācot un analizējot datus;
- uz pierādījumiem balstīta CRV aktivitāšu, politikas un sistēmas novērtēšana;
- skaidri definēts procesa objekts;
- darbības, kas tiek veiktas atkarībā no auditā iegūtiem datiem.

Cilvēkresursu audits kā CRV novērtēšanas metode sniedz šādas priekšrocības (*Bratton, Gold*, 2007, 542):

- nodrošina pārbaudāmus CRV funkciju datus;
- noskaidro CRV funkciju pienākumus un atbildības;
- identificē kritiskās CRV problēmas;
- palīdz saskaņot CRV stratēģiju ar uzņēmuma stratēģiju;
- uzlabo CRV funkciju stāvokli;
- palīdz samazināt personāla resursu izmaksas;
- palīdz pārbaudīt un pilnveidot CRV informatīvo sistēmu.

Audita mērķis ir attīstīt CRV sistēmu, kura būtu iekšēji saskanīga, kuras atsevišķi elementi cits citu stiprinātu un kura atbilstu konkurētspējīga uzņēmuma stratēģijai vajadzībām (*The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management*, 1997, 146).

Līdz ar to var teikt, ka auditēšana palīdz novērtēt, cik veiksmīgi CRV tiek īstenota uzņēmumā, un nodrošina nepieciešamo informāciju, lai varētu veikt darbības, kas uzlabo CRV.

Cilvēkresursu auditā izšķir piecus posmus. Pirmajā posmā auditors vai auditoru komanda nosaka audita saturu. Audits var būt salīdzinošs un vērsts uz cilvēkresursu vadīšanas funkcijas vispārēju pilnveidošanu vai programmisks un vērsts uz specifisku CRV prakses aspektu. Otrajā posmā auditoram vai auditoru komandai jānolemj, kā veikt auditu. Šajā posmā auditoram vai auditoriem nepieciešams ievākt pēc iespējas pilnīgāku informāciju katrā CRV jomā, kā arī jāiegūst darbinieku prombūtnes, mainības, sūdzību un nelaimes gadījumu dati. Trešajā posmā auditoriem informācija jāsavāc, izmantojot dažādas metodes, arī intervijas, aptaujas un uzņēmuma datus. Ceturtais posms ietver visu datu analizēšanu un salīdzināšanu ar statistikas datiem. Piektais – pēdējais cilvēkresursu audita posms ietver ziņojuma rakstīšanu

par audita rezultātiem. Ziņojumā parasti tiek uzrādītas CRV stiprās un vājās puses, izskaidroti trūkumi un tiek izteikti priekšlikumi šo trūkumu novēršanai (*Bratton, Gold, 2007, 543*).

Lai auditu veiktu pilnvērtīgi, pirms audita veikšanas uzņēmuma vadībai jānosaka audita mērķi. S. Mordovins (1999) iesaka izmantot aptaujas lapu, lai noskaidrotu uzņēmuma atšķirīgu līmeņu vadītāju viedokli par dažādiem CRV procesiem, un tas ļauj noteikt, kurā CRV jomā nepieciešams veikt padziļinātu cilvēkresursu auditu. Promocijas darba 4. pielikumā sniegts CRV audita pārbaudes lapas paraugs. Tajā minētas CRV galvenās funkcijas un ar tām saistītie procesi. Šāda veida pārbaude palīdz noteikt, cik lielā mērā uzņēmums izmanto pamatpieejas CRV un cik labi tās tiek realizētas. Autore uzskata, ka šāda veida pārbaudi var veikt gadījumos, kad uzņēmuma vadībai ir pārliecība, ka struktūrvienību vadītājiem ir labas vai teicamas zināšanas par cilvēkresursu labas pārvaldības pamatprincipiem.

Cilvēkresursu audita gaitā var izmantot dažādus izpētes avotus – uzņēmuma CRV dokumentāciju, kārtības, instrukcijas, uzskaites formas, procedūru aprakstus, grafikus u. c. 5. pielikumā iekļauts CRV audita izpētes avotu saraksts. Šis saraksts ir uzskatāms par paraugu, kas var noderēt auditoriem, bet tas nav pilnīgs. Autore uzskata – lai izveidotu pilnīgu šo avotu sarakstu, jāidentificē visi CRV pamatprocesi uzņēmumā, kā arī ar tiem saistītā dokumentācija.

Papildus dokumentu analīzei jāveic pārrunas ar tiešajiem vadītājiem, darbiniekiem un personāla speciālistiem, lai iegūtu pēc iespējas pilnīgāku informāciju par CRV praksi un problēmām uzņēmumā.

Audita gaitā tiek sagatavota atskaite, kurā atspoguļota audita metodika, izklāstīti audita gaitā iegūtie novērojumi un sniegti ieteikumi CRV pilnveidei. Audita atskaite tiek iesniegta uzņēmuma vadībai, kā arī ar audita rezultātiem tiek iepazīstināti CRV struktūrvienības darbinieki. Pēc S. Mordovina (2006) domām, lai varētu novērtēt CRV, ir jāveic visaptverošs CRV audits – tāds, kurā auditētas tiek tādas svarīgās jomas kā CRV struktūrvienības darbības efektivitāte, personāla darba efektivitāte, personāla apmācības un izaugsmes efektivitāte, kā arī personāla motivācija.

G. E. Biless un R. S. Šulers (*Biles, Schuler, 1986*) ieteica audita gaitā veikt speciālu analīzi par darba un organizatorisko struktūru, personāla piesaisti un atlasī, darba izpildes vadīšanu, darba samaksu, darbinieku attīstību un apmācībām, CRV plānošanu, darba tiesiskām attiecībām, to atbilstību normatīvajiem aktiem un valdības vadlīnijām. V. F. Kaskio (*Cascio, 1993*) ierosināja, ka būtu nepieciešams, kur vien iespējams, novērtēt gan izmaksas, gan ieguvumus, kas saistīti ar CRV, noteikt šos lielumus naudas izteiksmē. Sevišķi vajadzētu

analizēt uzņēmuma CRV sistēmas ietekmi uz uzņēmuma darbības rezultātiem, tādiem kā pārdošanu vai peļņu uz strādājošo, darbinieku mainību, attieksmēm (apmierinātību ar darbu, iesaistītību) un organizatoriskām saistībām, sūdzību un nelaimes gadījumu skaitu, kā arī darbinieku individuālo sniegumu, kas ir plaši novērtēti šajā procesā.

Pēc G. V. Florkovska un R. S. Šulera (*Florkowski, Schuler, 1994*) domām, konceptuāli cilvēkresursu auditu var uzskatīt par diviem atšķirīgiem, bet saistītiem procesiem – pakāpju noteikšana, vai uzņēmums „dara pareizas lietas”, kā arī vai „dara lietas pareizi”. Lai nodrošinātu, ka uzņēmums „dara pareizas lietas”, nepieciešama izpratne par uzņēmuma operatīvo vidi, konkurētspējas stratēģiju un pakāpes novērtēšanu, kādā CRV sistēma ir gan iedarbīga, gan atbilst CRV vajadzībām. Tāpēc audita veikšanā nepieciešams profesionālu ekspertu vērtējums.

Lai noteiktu pakāpi, kādā uzņēmums „dara lietas pareizi”, jāveic katras primārās CRV funkcijas efektivitātes novērtēšana. Lai atvieglotu šo procesu un lai noteiktu jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi, kā arī lai smeltos iedvesmu par veidiem, kā varētu veikt uzlabojumus, uzņēmumi bieži vien izvēlas piemērus gan uzņēmumā, gan ārpus tā, kā arī citus uzņēmumus, ar kuriem salīdzināt CRV.

Tomēr Dž. Dž. Filips (2001, 5) atzīst – kaut gan cilvēkresursu auditam ir daudz priekšrocību, tam ir arī būtisks trūkums – audits nesniedz drošu un ticamu novērtējumu cilvēkresursu ieguldījumam uzņēmuma darbībā.

Autore uzskata, ka šīs metodes lietošanu ierobežo neatkarīgā auditora nepieciešamība un augstās izmaksas.

Viena no visbiežāk lietotajām salīdzināšanas/sekošanas pieejas CRV novērtēšanas metodēm ir **cilvēkresursu galveno rādītāju metode**. Bieži tiek noteikts kvantitatīvo rādītāju kopums – nelaimes gadījumu biežums, darbinieku prombūtnes biežuma rādītājs, personāla mainības rādītājs u. c.

Kā norāda Dž. Dž. Filips (2001, 6), galvenie rādītāji tiek noteikti šādās jomās: nodarbinātība, kompensāciju administrēšana, dažādība, darbinieku motivēšanas faktori, apmācība un attīstība, darba vide un drošība, darba izpilde, darba attiecības, karjeras izaugsme, vispārējā lietderība.

Līdz pat astoņdesmito gadu vidum nebija izveidota standarta terminoloģija, kuru varētu lietot, lai diskutētu par CRV sniegumu. 1984. gadā ar ASV Personāla administrēšanas asociācijas, tagad Cilvēkresursu vadīšanas asociācijas (*Society for Human Resources Management – SHRM*), atbalstu Saratoga institūts sapulcināja 15 CRV profesionāļus, lai pirmo reizi formulētu rādītāju kopu CRV funkciju novērtēšanai. Kopš tā laika ir notikušas

izmaiņas – veikti papildinājumi sākotnējā kopā. Metodika ir akceptēta neskaitāmās valstīs visos kontinentos. Vissvarīgākais, ka šajā izaugsmes procesā un sekojošās modifikācijās koncepcija un metodoloģija ir palikušas konsekventas. Visi atzītākie konsultanti lieto Saratoga institūta rādītājus un atsaucas uz tiem. Vairāk nekā 15 gadus pēc to lietošanas uzsākšanas tie ir kļuvuši par standartu CRV un cilvēkkapitāla snieguma novērtēšanai visā pasaulē. Pavisam ir pieejami vairāk nekā 250 rādītāji (*Fitz-enz, Davison, 2002, 22*).

L. R. Gomeza-Meijas, D. B. Balkina, R. L. Kardija (*Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 1995*) piedāvātie galvenie rādītāji, kurus uzņēmumam būtu lietderīgi noteikt, ir apkopoti 1.2. tabulā.

1.2. tabula

Galvenie cilvēkresursu rādītāji (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 1995)

Nr. p. k.	Novērtēšanas joma	Rādītāji
1.	Nodarbinātība	<ul style="list-style-type: none"> Vidējais dienu skaits, kas nepieciešams, lai aizpildītu vakances Darba piedāvājumu skaits no pretendentu skaita
2.	Vienādas nodarbinātības iespējas	<ul style="list-style-type: none"> Rādītājs, ko veido sūdzību skaits par vienādas nodarbinātības iespējām no visu darbinieku skaita Minoritāšu pārstāvība
3.	Apmācība	<ul style="list-style-type: none"> Darbinieku procentuālais skaits pa amatu grupām, kas ir pabeiguši konkrētu apmācības programmu Apmācību stundas uz vienu strādājošo
4.	Darbinieku novērtēšana un attīstība	<ul style="list-style-type: none"> Darba snieguma novērtuma sadalījums Novērtēšanas sadalījuma ticamība
5.	Karjeras izaugsme	<ul style="list-style-type: none"> Rādītājs, ko veido karjeras izaugsmju skaits no visa darbinieku skaita Vidējais karjeras izaugsmes laiks (gados vai mēnešos)
6.	Darba samaksas administrēšana	<ul style="list-style-type: none"> Virsstundu procentuālais skaits no nostrādātā laika Vidējās algas pa algu līmeņiem
7.	Labumi	<ul style="list-style-type: none"> Slimības atvaļinājuma pabalsts procentuāli no kopējās darba samaksas Vidējais laiks prasību izskatīšanai
8.	Darba drošība	<ul style="list-style-type: none"> Nelaimes gadījumu biežuma rādītājs OSHA citēšanas rādītājs uz darbinieku skaitu
9.	Darba tiesības	<ul style="list-style-type: none"> Izskatīto sūdzību procents un vidējais sūdzības izskatīšanas laiks
10.	Kopējā lietderība	<ul style="list-style-type: none"> Personāla mainības rādītājs Darba kavējumu rādītājs

Tomēr šo rādītāju kopumu nevar uzskatīt par vispārpieņemtu, un parasti uzņēmumi paši nosaka galvenos rādītājus, kurus ir būtiski regulāri novērtēt. Kā atzīst Dž. Dž. Filips, ir daudz rādītāju, kas liecina par katra tipa funkciju norisi vai pasākumu CRV nodaļā. Tā kā pastāv plašas iespējas, dažreiz ir grūti izvēlēties atbilstošus rādītājus. CRV speciālistiem vajadzētu pievērst uzmanību tiem rādītājiem, kuri saistīti ar uzņēmuma vajadzībām un problemātiskajiem jautājumiem un kuri balstās uz pieejamiem datiem vai nepieciešamību vākt jaunus. Nevajadzētu izlemt, kurš no rādītājiem ir vislabākais. Šāds lēmums ir atkarīgs no personāla speciālistu vajadzībām un vērtībām. Diemžēl standarta rādītāji neeksistē, lai gan daži ir biežāk izplatīti. Ir svarīgi pilnībā saprast, kā ir notikusi rādītāja noteikšana. Daži rādītāji fokusējas gan uz procesu, gan uz sniegumu. Tas īpaši attiecas uz rādītājiem laika un

izmaksu kategorijās. Procesa rādītāji fokusējas uz efektivitāti – ātrāk un ar zemākām izmaksām. Snieguma rādītāji fokusējas uz pilnveides programmu vai funkcijas jaudu (Phillips, 1999, 202).

Visbiežāk uzņēmumi analizē personāla mainības un prombūtnes rādītājus.

Personāla mainība (*employee turnover*) – individuālu darba attiecību izbeigšana ar uzņēmumu. Zinātnieki un personāla vadītāji uzskata, ka personāla mainība ir galvenokārt saistīta ar darbinieku iniciatīvu atstāt uzņēmumu. Otrs personāla mainības veids ir mazāk izplatīts, tas ir saistīts ar uzņēmuma iniciatīvu atbrīvot darbinieku no darba uzņēmumā.

Darbinieku prombūtne (*absenteeism*) – ir darbinieku neierašanās darbā jeb darba kavējums, ja darbs organizēts pēc plānota grafika. Parasti vadītāji ir ieinteresēti izzināt darba kavējumu cēloņus, jo ar to ir saistītas uzņēmuma izmaksas.

Daudzi uzņēmumi ir pāvirši attiecībā pret sistemātisku darba kavējumu reģistrāciju. Ja kavējumi tiek fiksēti, tie tiek kodificēti pēc cēloņiem. Darbinieku prombūtne bieži tiek klasificēta pēc zaudētā laika, kavēto dienu skaita kādā periodā, pēc biežuma, pārbaužu skaita kādā laikposmā neatkarīgi no katra gadījuma ilguma (*The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management*, 1997).

Gan personāla mainības, gan darbinieku prombūtnes rādītāji tiek izmantoti divu veidu pētījumos – lai novērtētu izmaiņas darba klimatā un prognozētu uzņēmuma personāla skaitu.

Cilvēkresursu rādītājus var iedalīt kvantitatīvajos un kvalitatīvajos rādītājos. Kvantitatīvos rādītājus var iedalīt četrās grupās: rezultāti, kvalitāte, izmaksas un laiks. Kvalitatīvie rādītāji raksturo paradumus, prasmes, darba klimatu, attieksmi. Promocijas darba 6. pielikumā sniegta kvantitatīvo, bet 7. pielikumā – kvalitatīvo rādītāju klasifikācija.

Lai ilustrētu piemēru, kādi galvenie rādītāji tiek izmantoti personāla piesaistes un atlases procesos, biežāk lietotie rādītāji apkopoti 8. pielikumā.

Kā atzīst Dž. Dž. Filips (2001, 6), viena no CRV snieguma novērtēšanas metodēm ir **cilvēkresursu izmaksu pārraudzība** – tiek noteiktas CRV izmaksas, un tās tiek salīdzinātas ar izmaksu standartiem. Dažos uzņēmumos šīs izmaksas salīdzina ar citām šī uzņēmuma izmaksām. Dž. Dž. Filips iesaka tās salīdzināt ar citu līdzīgu uzņēmumu izmaksām. Tāpat kā galveno cilvēkresursu rādītāju metodē, uzņēmuma vadība vai personāla vadītājs nosaka to, kādas izmaksas jāuzrauga. Parasti tiek uzraudzītas tās izmaksas, kurām izmaksu struktūrā ir vislielākais īpatsvars.

Uzņēmumu pārraudzīto cilvēkresursu izmaksu piemēri sniegti 1.3. tabulā.

Uzņēmumu pārraudzīto cilvēkresursu izmaksu piemēri (Phillips, Stone, Phillips, 2001)

Nr. p. k.	Novērtēšanas joma	Izmaksu rādītāji
1.	Nodarbinātība	<ul style="list-style-type: none"> Izmaksas saistībā ar darbinieku pieņemšanu darbā Adaptācijas izmaksas
2.	Apmācība un attīstība	<ul style="list-style-type: none"> Izmaksas saistībā ar vienu strādājošo Kopējās izmaksas kā procenti no darba algas fonda
3.	Labumi	<ul style="list-style-type: none"> Izmaksas kā procenti no darba algas fonda Viena strādājoša veselības aprūpes izmaksas
4.	Kompensācija	<ul style="list-style-type: none"> Kompensācijas izmaksas kā procenti no administratīvām izmaksām Kopējās kompensāciju izmaksas
5.	Godīga nodarbinātība	<ul style="list-style-type: none"> Izmaksas saistībā ar vienu sūdzību Tiesāšanās izmaksas
6.	Darba attiecības	<ul style="list-style-type: none"> Izmaksas saistībā ar vienu sūdzību Streiku izmaksas
7.	Drošība un veselība	<ul style="list-style-type: none"> Nelaiimes gadījumu izmaksas Naudas sodu izmaksas
8.	CRV kopumā	<ul style="list-style-type: none"> CRV izmaksas kā procenti no administratīvajām izmaksām Personāla mainības izmaksas

Dž. Dž. Filipa ierosinājums veikt izmaksu salīdzināšanu ar līdzīgiem uzņēmumiem, pēc autores domām, nav atbalstāms, jo, ņemot vērā, ka CRV ietekmē gan uzņēmuma iekšējā, gan ārējā vide, CRV izmaksas līdzīgos uzņēmumos ietekmē atšķirīgi faktori. Pēc autores domām, līdzīgi uzņēmumi var darboties konkrētā industrijā, arī uzņēmuma struktūru var būt līdzīga, tomēr katrā no šiem uzņēmumiem strādā kompetences un attieksmes ziņā atšķirīgi darbinieki, kuru rīcība un uzvedība ietekmē CRV un tās izmaksas. Papildus jāņem vērā, ka katrā no uzņēmumiem ir atšķirīgi uzņēmuma stratēģiskie mērķi.

Tāpat kā cilvēkresursu galveno rādītāju metodē, arī izmaksu pārraudzībā pirms aprēķinu veikšanas ir būtiski iepazīties ar izmaksu aprēķināšanas metodiku un to raksturot, lai, salīdzinot datus dažādos laikposmos, aprēķini tiktu veikti pēc vienas metodikas.

Katras CRV funkcijas realizēšana prasa izmaksas, un, tā kā katras funkcijas ietvaros notiek dažādi procesi, ir iespējams analizēt šo procesu izmaksas.

Tā, piemēram, Dž. Dž. Filips (1999, 204) uzskata, ka personāla piesaistes specifiskais izmaksu rādītājs ir izmaksas, kas radušās vidēji uz pretendentu, izmantojot konkrētu piesaistes avotu. Izmaksas ietver sludinājuma, aģentūras un atlases uzņēmuma izmaksas, pretendenta un atlases personāla ceļojuma izmaksas, atlases speciālista atalgojumu.

Personāla atlases izmaksu veidi:

- personāla atlasē nodarbināto darbinieku izmaksas saistībā ar vienu atlasīto darbinieku;
- atlases izmaksas atlases procesiem: novērtēšanas centrs vai specifiska intervija;

- atlases izmaksas dažādām darbinieku grupām (atbrīvotajiem un neatbrīvotajiem; profesionāliem un neprofesionāliem; vadītājiem un darbiniekiem, kas nav vadītāji u. c.).

Kopējās izmaksas ietver darbinieka piesaistes izmaksas, personāla speciālistu atalgojumu, kandidātu un personāla speciālistu ceļojumu izmaksas, pārcelšanās izdevumus un visu, kas tieši saistīts ar nodarbināšanas administrēšanu.

Saratogas institūts 2007. gadā personāla atlases izmaksu analīzei piedāvāja izmantot šādu izmaksu iedalījumu:

- atlases izmaksas saistībā ar vienu atlasīto darbinieku bez pārcelšanās (vidējās izmaksas viena darbinieka atlasei, nerēķinot pārcelšanās izdevumus);
- atlases izmaksas saistībā ar vienu atlasīto darbinieku (vidējās izmaksas viena darbinieka atlasei);
- ārējās atlases izmaksas (vidējās izmaksas viena darbinieka ārējai atlasei);
- iekšējās atlases izmaksas (vidējās izmaksas viena darbinieka iekšējai atlasei);
- no darba atbrīvotas personas atlases izmaksas (vidējās izmaksas vienas no darba atbrīvotas personas atlasei);
- no darba neatbrīvotas personas atlases izmaksas (vidējās izmaksas vienas no darba neatbrīvotas personas atlasei);
- ar darba sludinājumu izmantošanu saistītas atlases izmaksu procents (atlases izmaksu, kas radušās, izmantojot darba sludinājumus, procentuālā attiecība pret kopējām atlases izmaksām);
- atlases uzņēmumu izmaksu procents (atlases izmaksu, kas radušās, izmantojot atlases uzņēmumu pakalpojumus, procentuālā attiecība pret kopējām atlases izmaksām);
- ieteikto atlases prēmiju izmaksu procents (ar izmantotajiem ieteikumiem saistīto atlases izmaksu procentuālā attiecība pret kopējām atlases izmaksām);
- atlases ceļojumu izmaksu procents (atlases ceļojumu izmaksu procentuālā attiecība pret kopējām atlases izmaksām);
- atlases pārcelšanās izmaksu procents (atlases rezultātā veikto pārcelšanās izmaksu procentuālā attiecība pret kopējām atlases izmaksām);
- atlases speciālista izmaksu procents (atlases speciālista izmaksu procentuālā attiecība pret kopējām atlases izmaksām);
- atlases speciālista izmaksas uz personāla atlases pieprasījumu;

- atlases speciālista izmaksas uz personāla atlases pieprasījumu, kas ticis izpildīts (*PricewaterhouseCooper*, 2006).

Ja salīdzina Dž. Dž. Filipa piedāvātos izmaksu veidus ar Saratoga institūta izmaksu veidiem, var redzēt, ka laika gaitā izmaksu veidi ir detalizētāk izstrādāti. Novērtētāji vēlas noteikt atsevišķi gan iekšējās, gan ārējās atlases izmaksas, to, cik izmaksās no darba atbrīvotas personas atlase un cik – no darba neatbrīvotas personas atlase. Līdz ar to var teikt, ka personāla vadītājam, atlasot būtiskos CRV izmaksu veidus, ir iespēja tos ne tikai novērtēt, bet arī atrast efektīvākos funkcijas nodrošināšanas veidus.

Daži CRV profesionāļi ir ierosinājuši, ka CRV funkciju lietderību varētu vērtēt, balstoties uz atgriezenisko saiti no klientiem. Šajā gadījumā CRV nodaļas klienti ir uzņēmuma vadība, akcionāri, dažādu līmeņu vadītāji, darbinieki un personas, kam nav darba tiesisko attiecību ar konkrēto uzņēmumu. Kā atzīst J. M. Hanons un G. T. Milkovičs (*Hannon; Milkovich*, 1996), **cilvēkresursu reputācija** atspoguļo CRV filozofijas, politikas un prakses novērtējumu. Var apgalvot, ka šī metode ir darbinieku attieksmes pētījumu metodes paplašinājums, kad papildus tiek izziņāts citu CRV klientu viedoklis. Autore vēlas piebilst, ka, izmantojot šo metodi, pētnieki nedrīkst intervijās, pārrunās un aptaujās iekļaut jautājumus par personāla struktūrvienības darbu (pakalpojumu sniegšanas kvalitāti, ātrumu, pieejamību u.c.), jo tādā gadījumā tiktu pētīta personāla struktūrvienības darba, nevis CRV lietderība.

Pēc B. Džo un G. Maklīna (*Joo, Mclean*, 2006) uzskatiem, uzņēmuma un CRV pozitīva reputācija ir darba tirgus informācijas avots, kas var samazināt uzņēmuma personāla atlases, apmācības un ar personāla mainību saistītās izmaksas. B. Džo un G. Maklīns pētījumos pierādījuši, ka cilvēkresursu reputācija liecina par uzņēmuma finanšu rezultātu saistību ar CRV praksi, kā arī darbinieku darba efektivitāti. Autori ir izstrādājuši konceptuālu modeli, kas atspoguļo saistību starp uzņēmuma stratēģiju, CRV praksi, nodarbinātajiem, cilvēkresursu reputāciju un finanšu rezultātiem.

Lai izpētītu CRV lietderību, uzņēmumi var izmantot arī dažāda veida pārrunas. Viena no biežāk lietotajām ir pēdējā intervija, kurā tiek intervēti tie darbinieki, kas pārtrauc darba attiecības ar uzņēmumu. Šīs intervijas laikā darbinieki tiek lūgti atklāt aiziešanas iemeslus. Iegūtā informācija ir vērtīga, lai mazinātu personāla mainību. R. Matiss (2000, 99) norāda, ka pēdējā intervijā var iekļaut jautājumus, kas raksturo plašu problēmu loku. Šie jautājumi ir: aiziešanas iemesli, darba vadīšana, darba samaksa, apmācība un vispatīkamākie un visnepatīkamākie darba aspekti. Daudzi darba devēji, veicot pēdējās intervijas, lieto standarta jautājumus. Standartizēta pieeja ļauj apkopot datus un izveidot ziņojumu vadībai par esošo situāciju CRV. Savukārt S. Mordovins (1999, 271) uzskata – lai noskaidrotu plašu problēmu

spektru, ieskaitot aiziešanas iemeslus, vadīšanas kvalitāti, darba samaksu, apmācības u. c. jautājumus, pēdējo interviju vajadzētu veikt īpaši kvalificētiem personāla speciālistiem.

Daudzi uzņēmumi ārzemēs kā CRV novērtēšanas metodi izmanto **cilvēkresursu salīdzinošo vērtēšanu**. Dž. Bretons (2007, 582) ir sniedzis šādu definējumu – CRV salīdzinošā vērtēšana ir auditēšanas forma, lai salīdzinātu esošo uzņēmuma CRV ar citu „veiksmīgu uzņēmumu” CRV.

Kā uzskata S. Natlijs un A. M. Sakss (2000), cilvēkresursu salīdzinošā vērtēšana, tāpat kā CRV audits, tiek lietota gadījumos, kad jāvērtē pilnīgi visa CRV sistēma.

Vairāki uzņēmumi ir izstrādājuši galvenos rādītājus, kas raksturo CRV rezultātus. Dž. Dž. Filips (2001, 8) atzīst, ka šie rādītāji tiek salīdzināti ar citiem uzņēmumiem, kas tiek uzskatīti par uzņēmumiem ar vislabāko praksi noteiktā industrijā.

Parasti visbiežāk tiek salīdzināti šādi CRV rādītāji:

- darba samaksa kā procenti no ienākumiem pirms nodokļu nomaksas;
- cik procentu no vadības vakancēm aizpildītas, veicot iekšējo atlasi;
- produktu pārdošanas rezultāti saistībā ar vienu strādājošo;
- labumi kā procenti no darba samaksas.

Dž. Bretons (2007, 543) uzskata, ka cilvēkresursu salīdzinošai vērtēšanai ir vairāki svarīgi mērķi. Pirmkārt, uzņēmumi var novērtēt savu praksi attiecībā pret CRV praksi teicamā uzņēmumā un iegūt jaunas idejas, kuras izmantot savā darbībā. Otrkārt, salīdzinošā vērtēšana veicina vadītājus apgūt efektīvu CRV stratēģiju, izmantojot citu uzņēmumu pieredzi. Treškārt, salīdzinošā vērtēšana var rosināt veikt izmaiņas, jo, aplūkojot citu veiksmīgu uzņēmumu pieredzi, tiek konstatēts, kas uzņēmumam būtu jādara, lai uzlabotu savu CRV stratēģiju.

Līdzīgs viedoklis ir S. Mordovinam (1999, 273): CRV salīdzināšana dod iespēju pretstatīt CRV rādītājus ar „labās prakses” uzņēmumu CRV rādītājiem, un tas ļauj noteikt

- CRV jomas, kurās iespējams veikt izmaiņas;
- CRV politikas un prakses vērtējumu;
- mērķus, kas īstenojami, lai samazinātu atšķirību starp uzņēmuma un „labās prakses” uzņēmumu CRV.

A. M. Sakss (2000) uzskata, ka salīdzinošās vērtēšanas metodi var izmantot kā uzņēmuma CRV stratēģijas novērtēšanas instrumentu, lai noteiktu jaunus standartus un uzlabotu CRV praksi, līdz ar to ietekmējot uzņēmuma finansiālo ieguldījumu.

Dž. Ficenzs (*Fitz-enz*, 1992) vēl papildus ir pieminējis, ka salīdzinošā vērtēšana dod iespēju uzņēmumam noteikt prioritātes un piešķirt resursus CRV struktūrvienībai. Salīdzinot

ar citiem un mācoties no citiem, personāla speciālisti var investēt dažādās aktivitātēs vairāk nekā citi.

Sākot salīdzināšanu, uzņēmumi visbiežāk zina salīdzināšanas mērķus. Daži salīdzināšanu uztver kā vienīgi procesu salīdzināšanu, lai nodrošinātu funkcionālu līdzību ar citiem uzņēmumiem. Savukārt citi to uzskata par mācīšanās procesu, kādā veidā var uzlabot kopējo CRV efektivitāti.

CRV salīdzinošā vērtēšana sastāv no septiņiem posmiem (*Phillips, 1999*). Šo posmu galvenie uzdevumi ir šādi:

1. *Noteikt, tieši kuru CRV praksi vadītāji vēlas salīdzināt.* Uzņēmums varbūt vēlas, piemēram, salīdzināt personāla apmācību, CRV snieguma rādītājus vai darba samaksas sistēmu. Acīmredzami, ka CRV praksei, kura tiek izvēlēta salīdzinošai vērtēšanai, vajadzētu būt nozīmīgi saistītai ar uzņēmuma vispārējo konkurētspēju.
2. *Izveidot projekta komandu,* jo darba apjoms ir liels.
3. *Noteikt salīdzinošās vērtēšanas partnerus.* Šiem partneriem vajadzētu būt sagatavotiem salīdzinošās vērtēšanas norisei un viņiem jāatbilst kritērijam „labā prakse”. Partneri varētu būt citas struktūrvienības un citi uzņēmumi tajā pašā nozarē.
4. *Savākt datus no katra salīdzinošās vērtēšanas partnera.*
5. *Analizēt un interpretēt datus.*
6. *Saskaņā ar datu analīzi sagatavot rakstisku ziņojumu par galvenajiem atklājumiem,* kas iegūti, analizējot salīdzinošās vērtēšanas partnera CRV praksi.
7. *Izstrādāt darbības plānu,* lai uzlabotu CRV stratēģiju un praksi.

Kā uzsver R. V. Skots (*Scott, 1987*), salīdzinošā vērtēšana rada pamatu CRV funkciju institucionalizēšanai. Institucionalizēšanas teorijā pastāv uzskats, ka dažas idejas, kas tiek pārnestas no uzņēmuma uz uzņēmumu, kļūst likumīgas un tāpēc akceptējamās kā standarta prakse. CRV salīdzinošā vērtēšana rada zināšanu daudzumu, ko radījusi CRV prakse.

Kā uzsvērts Blekvela cilvēkresursu vadīšanas enciklopēdiskajā vārdnīcā (1997, 22), var veikt trīs veidu CRV salīdzinošās vērtēšanas:

- par plašām organizatoriskām problēmām (produktivitāte, darba attiecības, citas administratīvās izmaksas);
- par CRV praksi (apmācība, darba samaksa, atlase, uzņēmuma struktūra);
- par CRV speciālistu kompetenci.

Salīdzinošā vērtēšana var ciest neveiksmi šādos gadījumos:

- kad uzņēmums atbilstoši nerīkojas ar savāktajiem datiem;

- kad uzņēmums cenšas kopēt to, ko dara citi uzņēmumi, specifiski neadaptējot darbības atbilstīgi sava uzņēmuma vajadzībām;
- kad CRV praksē netiek ņemtas vērā darbinieku attiecības uzņēmumā, ar kuru tiek veikta salīdzināšana ;
- kad tiešie vadītāji nav iesaistīti informācijas vākšanā un apstrādē;
- kad idejas, kas gūtas no salīdzinošās novērtēšanas, nav integrētas vai ieviestas uzņēmumā.

Lai arī cilvēkresursu salīdzinošā novērtēšana pasaulē tiek plaši lietota, autore uzskata, ka savstarpējā uzņēmumu CRV salīdzināšana pēc galvenajiem rādītājiem nesniedz būtisku ieguldījumu CRV attīstībā, jo katram no uzņēmumiem ir noteikti savi stratēģiskie mērķi un tiem pakārtotie CRV mērķi, līdz ar to CRV galvenie rādītāji var būt atšķirīgi.

Pēc Dž. Dž. Filipa (1999, 46) domām, vispārliciecināšākā metode CRV novērtēšanā ir **cilvēkresursu vadīšanas procesu atdeves no ieguldījumiem noteikšana** – salīdzināt CRV procesu izmaksas ar ieguvumiem, kas gūti no tiem. No ieguldījumiem gūtās atdeves novērtēšana CRV jomā ir īpaši veiksmīga apmācībā un attīstībā, kvalitātes, tehnoloģiju un pārmaiņu vadīšanā.

Šīs metodes lietošanu pamato Dž. Fefers (*Pfeffer, 2007*): pasaulē, kurā tiek noteikti un novērtēti uzņēmuma finanšu rezultāti, atteikšanās no CRV politikas un prakses novērtēšanas nolemj CRV nebūtiskas vadīšanas jomas statusam un pārskatīšanas, uzraudzības trūkumam. Tādējādi kļuvis redzams, ka personāla speciālistiem, izmantojot finanšu terminus un finansiālos rādītājus, jaspēj novērtēt dažādu CRV stratēģiju un individuālo CRV praksi izmaksas un ieguvumi. CRV profesionāļiem jāreķina atdeve no ieguldījumiem (*Phillips, 1999, 46*).

Pamatpieeja ir aprēķināt ietekmējošo CRV procesu izmaksas, piemēram, apmācībai vai darbinieku līdzdalības sistēmai, un noteikt ieguvumus finansiālos rādītājos, piemēram, no produktivitātes uzlabošanas vai darbinieku prombūtnes, nelaimes gadījumu, sūdzību skaita samazināšanas.

$$ROI = \frac{Ie}{Iz}, \text{ kur } Ie - \text{tīrā peļņa un } Iz - \text{CRV izdevumi.}$$

Atdeves no ieguldījumiem (*ROI*) aprēķināšana iekļauj CRV izmaksu un ieguvumu novērtēšanu, kaut gan ir diezgan grūti novērtēt visus ieguvumus, tāpēc ka komunikācijas, apmācības, starppersonu attiecības un līdzīgas jomas grūtāk izteikt finansiālos rādītājos nekā darbinieku prombūtni, produktivitāti, darba ražīgumu (*Saks, 2000*).

Detalizētāku pārskatu par CRV atdevi no ieguldījumiem snieguši Dž. Ficenzs un Dž. Dž. Filips. Pēc Dž. Dž. Filipa (2005, 40) domām, *ROI* var noteikt šādām programmām:

- karjeras attīstības programmai;
- apmācību programmai;
- personāla piesaistes programmai;
- uz zināšanām un prasmēm balstītai darba samaksas programmai u. c.

Kā atzīst A. M. Sakss (2000), nosakot CRV atdevi no ieguldījumiem, var gūt pārlicecinošu apstiprinājumu CRV panākumiem, tomēr tikai daži uzņēmumi pašreiz izmanto šo tehniku praksē.

Daži uzņēmumi ir mēģinājuši izveidot vienu kompleksu **cilvēkresursu lietderības indeksu**. Pirmo šāda veida indeksu izstrādāja un izmantoja uzņēmums „*General Electric*” pagājušā gadsimta 50. gados. Šis indekss tika balstīts uz astoņiem rādītājiem, kas savākti, pamatīgi studējot darbinieku attieksmi pret darbu. Šie rādītāji bija dati par darbinieku prombūtni, pirmreizējo ārsta pārbaudi, atlaišanu, sūdzību un streiku daudzums u. c. (*Phillips*, 1999, 44).

Vēlāk, veicot pētījumu 71 uzņēmumā astoņos industrijas segmentos, šis indekss tika pilnveidots, un tas deva papildu empīriskus pierādījumus saistībai starp CRV un uzņēmuma darbību.

Šajā indeksā tika iekļauti seši CRV snieguma rādītāji:

- 1) CRV izmaksas pret kopējām administratīvajām izmaksām;
- 2) kopējais atalgojums pret kopējām administratīvajām izmaksām;
- 3) kopējās iegūto labumu izmaksas pret kopējām administratīvajām izmaksām;
- 4) apmācību un attīstības izmaksas pret kopējām administratīvajām izmaksām;
- 5) darba kavējumu biežuma rādītājs;
- 6) personāla mainības rādītājs.

Sešus rādītājus apkopojošs indekss daudziem uzņēmumiem šķita pievilcīgs, jo to bija vienkārši aprēķināt un viegli saprast, tomēr tas nav zinātniski pamatots un turpmākajos pētījumos un arī praksē netiek izmantots.

Cilvēkkapitāla mērīšana ir saistīta ar mēģinājumu kvalificēt darbinieku vērtību kā uzņēmuma aktīvus un mērīt uzlabojumus vai izmaiņas, izmantojot standarta grāmatvedības principus. Tā ir grāmatvedības principu paplašināšana, saskaņojot izmaksas, ieņēmumus un uzņēmuma datus, lai paziņotu būtisku CRV informāciju finanšu terminos.

Nozīmīgus pētījumus cilvēkkapitāla mērīšanā veikušas vairākas organizācijas. Viens no tiem ir Licenzētais personāla un attīstības institūts (*Chartered Institute of Personnel and Development*).

CRV asociācija (*Society for Human Resources Management – SHRM*, 2008) piedāvā veikt cilvēkkapitāla mērīšanu un salīdzināšanu pēc šādiem rādītājiem:

- uzņēmuma dati (ieņēmumi, ieņēmumi saistībā ar vienu pilna laika darbinieku, tīrais ienākums pirms nodokļu samaksas, tīrais ienākums pirms nodokļu samaksas saistībā ar vienu pilna laika darbinieku, organizatoriskās struktūras sadalījums līmeņos procentuāli);
- CRV struktūrvienības dati (kopējais darbinieku skaits, personāla darbinieku skaita attiecība pret darbinieku skaitu, to personāla speciālistu procentuālais skaits, kas veic tehnisko darbu, to personāla speciālistu procentuālais skaits, kas veic administratīvo darbu, personāla speciālistu atlases sadalījums pa amatiem procentuāli viena gada laikā; CRV ārpakalpojumu veidi);
- CRV izmaksu dati (CRV izmaksas, CRV izmaksu attiecība pret operatīvajām izmaksām, CRV izmaksas saistībā ar vienu pilna laika darbinieku);
- darba samaksas dati (ikgadējais darba algas pieaugums, darba algas procentuālais lielums no operatīvajiem izdevumiem, prēmiju procentuālais lielums darbiniekiem, kas nav uzņēmuma vadošie darbinieki, prēmiju procentuālais lielums vadītājiem);
- personāla apmācību dati (apmācību izmaksas gadā, apmācīto darbinieku procentuālais skaits);
- nodarbinātības dati (aizpildīto vakancu skaits, vakances aizpildīšanas laiks, vienas personāla atlases izmaksas, kopējais personāla mainības rādītājs, brīvprātīgās personāla mainības rādītājs, darba devēja ierosinātās personāla mainības rādītājs);
- prognozes par uzņēmuma ieņēmumiem un darbinieku skaita izmaiņām.

Saskaņā ar dažu teorētiķu un praktiķu uzskatiem jaunākā no novērtēšanas metodēm CRV ir **cilvēkresursu vadīšana kā „peļņas centrs”**. Šī metode ir saistīta ar uzskatu maiņu – no uzskata, ka CRV struktūrvienība tikai tērē finanšu līdzekļus, uz uzskatu, ka CRV ir investīcija, kas var sniegt būtisku ieguldījumu uzņēmuma izaugsmei un dažkārt pat peļņu. Pieaugot investīcijām CRV, darbinieku kompetenču attīstībā un CRV programmās, pieaug arī uzņēmuma sniegums. Kā vēl viens peļņas gūšanas veids minams CRV struktūrvienības sniegtie ārpakalpojumi (*Phillips, Stone, Phillips*, 2001, 10).

2001. gadā B. E. Bekers, M. A. Hazlids un D. Ulrihs (*Becker, Huselid, Ulrich*, 2001) izstrādāja **cilvēkresursu vadīšanas līdzsvaroto rādītāju karti**. Tā tika radīta ar mērķi

vadīšanas praksi veidot saskaņā ar uzņēmuma mērķiem, novērtēt radīto vērtību un izmaksas. B. E. Bekers, M. A. Hazlids un D. Ulrihs to izveidoja, par pamatu ņemot R. S. Kaplana un D. P. Nortona (*Kaplan, Norton, 1992*) iepriekš izstrādāto līdzsvaroto rādītāju karti.

CRV līdzsvaroto rādītāju karte sastāv no četrām perspektīvām:

- stratēģiskā perspektīva – CRV rādītāji piecu stratēģisko mērķu sasniegšanā (talants, līderība, klientu apkalpošana un atbalsts, kā arī organizatoriskā integritāte un CRV spējas);
- operatīvā perspektīva – CRV rādītāji trīs operacionālās jomās (personāla nodrošināšana, tehnoloģijas un CRV procesi);
- klientu perspektīva – rādītāji par to, kā CRV uztver galvenās klientu grupas, par darbinieku vienošanos ar uzņēmuma vadību, saistību starp konkurētspēju un produktivitāti;
- finanšu perspektīva – rādītāji, kas apliecina pievienoto finanšu vērtību uzņēmumam (apmācības, tehnoloģiju, riska vadīšanas atdeve no ieguldījumiem un servisa nodrošināšanas izmaksas).

Pēc autores domām, CRV līdzsvaroto rādītāju kartes veidošana un lietošana pieprasa pārliecinošu uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas pārzināšanu un padziļinātu CRV izpratni uzņēmuma vadības līmenī, kā arī prasmi noteikt kvantitatīvos un kvalitatīvos CRV rādītājus.

1.4. tabulā sniegts apskatīto metožu salīdzinājums pēc novērtēšanas objekta, izmaksām un iegūtās informācijas vērtības.

Pēc Dž. Dž. Filipa domām, metodes, kas sniedz visvairāk informācijas, ir salīdzinošā vērtēšana, cilvēkresursu lietderības indeksa noteikšana, cilvēkresursu „peļņas centru” metode, CRV atdeve no ieguldījumiem, bet vismazākās izmaksas ir cilvēkresursu auditam, ja to veic iekšējā audita speciālisti, cilvēkresursu gadījumu analīzei, cilvēkresursu izmaksu pārraudzībai. Šādam viedoklim autore var tikai daļēji piekrist, jo cilvēkresursu lietderības indeksa pamatotība nav pierādīta un ne visi uzņēmumi ir vērsti uz papildu darbības attīstīšanu, sniedzot CRV ārpakalpojumus. Arī detalizētai CRV izmaksu pārraudzības veikšanai nav zemas izmaksas – tā prasa informatīvo sistēmu lietošanu, kas bieži vien ir dārga.

Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu salīdzinājums (Phillips, 1999)

Nr. p. k.	Metode	Metodes izstrādes laiks	Novērtēšanas objekts	Izmaksu līmenis	Informācijas vērtība
1.	Mērķorientēta personāla vadīšana	1960.–1970. gadam	Cilvēkresursu vadīšanas mērķi	Zems	Vidēja
2.	Darbinieku attieksmes pētījumi	1960.–1970. gadam	Attieksme/izpratne	Vidējs	Vidēja
3.	Cilvēkresursu gadījumu analīze	1960.–1970. gadam	Gadījums vai parādība cilvēkresursu vadīšanas praksē	Zems	Zema
4.	Cilvēkresursu audits	1960.–1970. gadam	Efektivitāte/prakses eksistence	Zems	Zema
5.	Galvenie cilvēkresursu vadīšanas rādītāji	1970.–1980. gadam	Funkciju izpildes rādītāji	Vidējs	Vidēja
6.	Cilvēkresursu izmaksu pārraudzība	1970.–1980. gadam	Funkciju izmaksas	Zems	Zema
7.	Cilvēkresursu reputācijas pētījumi	1970.–1980. gadam	Attieksme/izpratne	Vidējs	Vidēja
8.	Cilvēkresursu salīdzinošā vērtēšana	1970.–1980. gadam	Izpildes rādītāji/prakse	Augsts	Augsta
9.	Cilvēkresursu vadīšanas atdeve no ieguldījumiem	no 1990. gada līdz pašreizējam brīdim	Ieguvumi pret izmaksām	Augsts	Augsta
10.	Cilvēkresursu lietderības indekss	no 1990. gada līdz pašreizējam brīdim	PV galveno rādītāju kopums	Augsts	Augsta
11.	Cilvēkkapitāla mērīšana	no 1990. gada līdz pašreizējam brīdim	Prasmju vērtība/kapacitāte/darbinieku sniegums	Augsts	Vidēja
12.	Cilvēkresursu peļņas centri	no 1990. gada līdz pašreizējam brīdim	Programmu/pakalpojumu peļņa	Augsts	Augsta

Pēc M. Armstronga (2006) uzskatiem, CRV novērtēšanā var tikt izmantotas šādas metodes:

- A. S. Tsui un L. R. Gomeza-Meijas (1988) metodi, kurā tiek atšķirts procesa kritērijs (cik labi iecerētais ir paveikts), no rezultāta kritērija (gala rezultāta lietderība);
- lietderības analīzi (*utility analysis*), kuru 1988. gadā aprakstījis Dž. V. Budro (*Boudreau, 1988*) un kura ir vērsta uz CRV funkciju ietekmes novērtēšanu finanšu rādītājos, funkciju kvalitātes paaugstināšanu, funkciju izmaksu un ieguvumu (*cost/benefit*) analīzi;
- M. A. Hazlida (1996) CRV lietderības novērtēšanas metodi, kas novērtē divas CRV dimensijas: CRV stratēģiskumu – pakalpojumu nodrošināšanu, lai atbalstītu uzņēmuma stratēģijas īstenošanu, un CRV praktisko realizēšanu – CRV funkciju (personāla atlase, atalgošana u. c.) nodrošināšanu;

- M. Likiermena (*Likierman, 2005*) snieguma novērtēšanas metodi;
- R. V. Bītijs (*Beatty, 2003*) cilvēkresursu vadīšanas līdzsvaroto rādītāju karti.

M. A. Hazlida (1996) CRV lietderības novērtēšanas metodē tiek analizētas CRV dimensijas, izmantojot šādus kritērijus:

- kvantitatīvie kritēriji;
- CRV pakalpojumu lietotāju (uzņēmuma darbinieku) reakcija;
- CRV pakalpojuma līmeņa saskaņotība;
- darbinieku apmierinātības rādītāji;
- salīdzinošā vērtēšana.

Kvantitatīvi tiek novērtēti šādi kritēriji:

- organizatoriskie – pievienotā vērtība uz vienu darbinieku, peļņa uz vienu darbinieku, pārdošanas rezultāti uz vienu darbinieku, izmaksas uz vienu darbinieku;
- darbinieku uzvedība – darbinieku mainība, darbinieku prombūtne, nelaimes gadījumu skaits, sūdzību skaits, konfliktu ar darbiniekiem skaits;
- CRV pakalpojumu līmenis un rezultāti – pretendentu atlases laiks uz vakantajiem amatiem, pretendentu atsaukšanās laiks uz izsludināto konkursu, apmācību dienas uz vienu darbinieku, atbildes sagatavošanas laiks uz darbinieku sūdzībām, CRV izmaksu attiecība pret kopējām izmaksām, darbinieku skaits uz vienu personāla speciālistu.

Vērtējot CRV pakalpojumu lietotāju (uzņēmuma darbinieku) reakciju, tiek veikta aptauja, noskaidrojot, kādā mērā CRV funkciju realizācijā iesaistītās personas

- izprot uzņēmuma stratēģiju;
- paredz biznesa vajadzības un sniedz reālus priekšlikumus, kā CRV varētu palīdzēt tās realizēt;
- ir spējīgas izpildīt uzņēmuma noteiktos standartus un termiņus, lai realizētu CRV projektus;
- spēj sniegt noderīgus, skaidri saprotamus, pārliecinošus un praktiski lietojamus padomus;
- spēj nodrošināt lietderīgu un efektīvu pakalpojumu;
- spēj demonstrēt savu izpratni un kompetences.

CRV pakalpojuma līmeņa saskaņotība tiek noteikta, izzinot CRV pakalpojumu lietotāju viedokli par sniegto pakalpojumu apjomu, kvalitāti, ātrumu.

Pēc autores domām, M. A. Hazlida CRV lietderības novērtēšanas metode paredz plašu, padziļinātu CRV izpēti, tomēr tās gaitā netiek noteikts, kādā mērā CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma kopējo stratēģiju un netiek analizētas CRV izmaksas. Netiek parādīta kopsakarība starp CRV stratēģiju un uzņēmuma kopējo stratēģiju.

M. Likermana (*Likierman, 2005*) CRV snieguma novērtēšanas metode ļauj noteikt, vai CRV

- saskan ar mērķiem, kas saistīti ar pieņemto budžetu;
- lieto komplicētus rādītājus;
- lieto ārējo un iekšējo salīdzinošo vērtēšanu;
- uzlabo atgriezenisko saikni, biežāk organizējot tikšanās nekā paļaujoties uz aptaujām;
- ir reāla attiecībā pret snieguma rādītājiem – daudzas novērtēšanas problēmas var tikt samazinātas, bet ne novērstas.

Lai gan M. Likermana CRV snieguma novērtēšanas metode paredz noteikt vairākus būtiskus CRV aspektus un var būt noderīga CRV praktiķiem, šīs metodes izklāsts nav pieejams plašam lasītāju lokam, un līdz ar to nav iespējams noteikt tās izmantošanas apmēru.

R. V. Bītija, M. A. Hazlida, K. E. Šneiera (*Beatty, Huselid, Schneier, 2003*) izveidotā cilvēkresursu vadīšanas rādītāju karte ietver četras perspektīvas:

- *personāla vadītāja kompetences* – administratīvais eksperts, darbinieku aizstāvis, stratēģiskais partneris, pārmaiņu aģents;
- *CRV prakse* – komunikācija, darba analīze, personāla atlase, attīstība, novērtēšana un atalgošana;
- *CRV sistēma* – saskaņošana, integrēšana, diferencēšana;
- *CRV rezultāti* – darbaspēka domāšana, tehniskās zināšanas, darbaspēka uzvedība.

Arī R. V. Bītija, M. A. Hazlida, K. E. Šneiera CRV rādītāju karte izveidota ar mērķi novērtēt CRV lietderību.

Attīstoties jaunam vadīšanas virzienam – talantu vadīšanai, šī virziena aizstāvji pētnieki Dž. V. Budro un P. M. Ramštads (*Boudreau, Ramstad, 2003*) savos pētījumos ir izstrādājuši atšķirīgu CRV novērtēšanas klasifikāciju. 1.5. tabulā sniegta CRV novērtēšanas pieeju raksturojums.

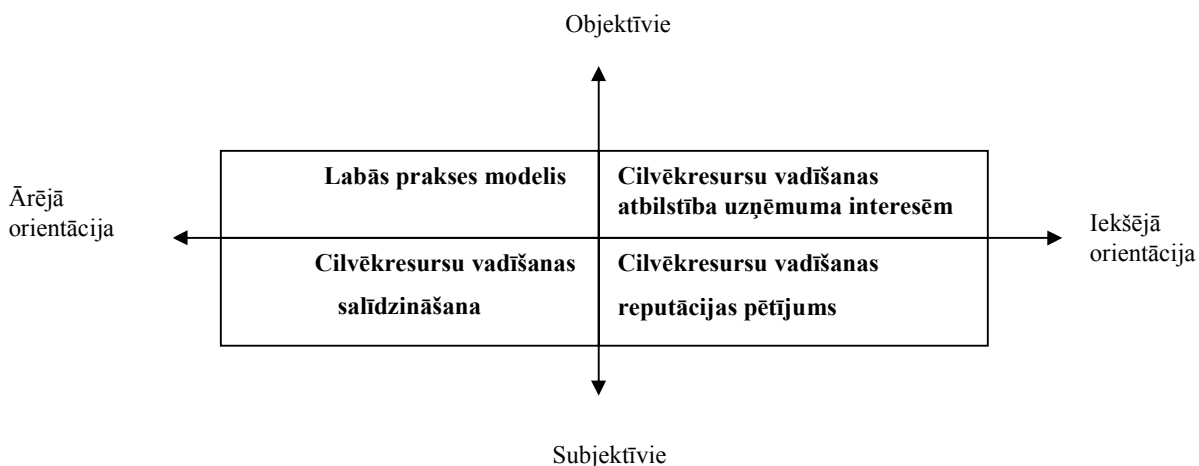
Cilvēkresursu novērtēšanas pieejas (Boudreau, Ramstad, 2003)

Novērtēšanas pieeja	Novērtēšanas piemēri	Galvenā pieejas pievilcība	Problēmjautājumi
Cilvēkresursu vadīšanas operāciju efektivitāte	Darbā pieņemšanas izmaksas, darbā pieņemšanas laiks, apmācību izmaksas. CRV darbinieku skaita attiecība pret kopējo darbinieku skaitu	Skaidri noteikta izmaksu un vērtības aprēķināšana. Izmaksu ietaupīšanas loģika ir viegli saistāma ar aprēķiniem. Standartizācija padara vieglāku salīdzināšanu	Vai ārpakalpojumi vēl vairāk samazinās izmaksas? Vai izmaksu ietaupīšana nesamazina darbaspēka vērtības cenu? Kāpēc CRV izmaksām vajadzētu būt tādām pašām kā industrijā?
Cilvēkresursu aktivitātes un “labās prakses” indeksi	Cilvēku kapitāla salīdzināšana. Cilvēku kapitāla indekss	CRV prakse ir sasaistīta ar finanšu rezultātiem. Dati no daudziem uzņēmumiem ir ticami. Ierosinājumi galvenokārt paaugstina peļņu un pārdošanas rezultātus	Kāda ir loģika, sasaistot šīs aktivitātes ar tik lielu finansiālu efektu? Vai prakses, kas „strādā” citos uzņēmumos, patiešām „strādās” mūsējā? Vai tas, ka mums šīs prakses eksistē, nozīmē, ka tās ir veiksmīgi ieviestas?
Cilvēkresursu „panelis” vai līdzsvaroto rādītāju karte	Kā uzņēmums vai CRV funkcijas sasniedz klientu, finanšu, procesu un apmācības mērķus	CRV rādītāju lielais vairums var tikt kategorizēts. Līdzsvaroto rādītāju kartes koncepcija ir labi pazīstama uzņēmumu vadītājiem. Programmatūra ļauj lietotājiem pielāgot analīzi	Vai līdzsvaroto rādītāju karte var pierādīt saistību starp cilvēkiem un stratēģiskajiem rezultātiem? Kuri skaitļi un pārskati ir viskritiskākie mūsu veiksmei?
Cēloņu ķēde	Modeļi sasaista darbinieku attieksmi ar sniegto pakalpojumu, lai klienti nestu uz peļņu	Noderīga loģiska sasaiste starp darbinieku mainīgajiem rādītājiem un uzņēmuma finansiālajiem rezultātiem	Vai šis ir vislabākais ceļš no talanta uz peļņu? Kādas sakarības var izmantot, lai vēl vairāk atrastu saistību, līdzīgi šai cēloņu ķēdei?

V. Budro un P. M. Ramštada CRV klasifikāciju atbalsta arī V. Kaskio (2008, 18), kas uzskata, ka CRV novērtēšanai jāpilnveido svarīgi lēmumi attiecībā uz talantīgiem darbiniekiem un lēmumi, kā tos organizēt.

Tomēr, kā redzams 1.5. tabulā, arī Dž. V. Budro un P. M. Ramštada uzskaitītās metodes neparedz CRV efektivitātes noteikšanu.

S. Gibs (*Gibb*, 2000, 59), apkopojot dažādu autoru viedokļus par CRV novērtēšanu, ir secinājis, ka ar CRV lietderību saistāmas četras metodes un tās var iekļaut vienotā modelī. Modelis apvieno šādas metodes: labās prakses modeli (pēc Dž. Dž. Filipa klasifikācijas – cilvēkresursu salīdzinošā vērtēšana), CRV atbilstību uzņēmuma interesēm, cilvēkresursu reputācijas pētījumus un CRV salīdzināšanu. S. Gibs modeli izveidojis, aplūkojot CRV lietderību divās dimensijās, no kurām viena ir vērsta uz iekšējiem vai ārējiem standartiem, bet otra – uz objektīviem vai subjektīviem faktoriem. 1.5. attēlā redzama perspektīvu karte, kas ļauj novērtēt CRV lietderību.



1.5. att. Perspektīvu karte cilvēkresursu vadīšanas lietderības novērtēšanai (Gibb, 2000)

J. Delmote (*Delmotte*, 2008) savā promocijas darbā „CRV funkciju novērtēšana: empīriski pētījumi CRV arhitektūrā un sistēmās” (*„Evaluating the HR function : empirical studies on HRM architecture and HRM system strength”*), veicot literatūras satura analīzi (kontentanalīzi), atklājis, ka uzņēmumi visbiežāk veic trīs veidu CRV novērtēšanas pētījumus. Visbiežāk uzņēmumi veic pētījumus par CRV funkciju „pievienoto vērtību”, novērtējot CRV prakses atsevišķas funkcijas, piemēram, apmācību, atlasī, atalgošanu. Vēl uzņēmumi veic CRV sistēmas lietderības analīzi, lai noteiktu, vai CRV prakse palīdz sasniegt uzņēmuma mērķus. CRV novērtēšanā tiek arī izmantoti atsevišķu respondentu aptaujas dati. Bieži tie ir paši personāla vadītāji, kas veic pašvērtējumu. Visefektīvākais un svarīgākais CRV lietderības rādītājs ir galveno ieinteresēto pušu vērtējums. Vairākos pētījumos patiešām ir bijušas iekļautas šādas uzņēmuma iekšējās ieinteresētās puses: vadītāji, darbinieki vai tiešie vadītāji. Šie pētījumi radīja vērtīgu ieskatu, kā CRV funkcijas uztver iekšējie klienti.

Pēc CRV novērtēšanas apskata autore piekrīt M. Armstronga (2006) atziņai – lai gan eksistē daudz dažādu novērtēšanas metožu, nav viena noteikta standarta, pēc kura veikt novērtēšanu, un katram uzņēmumam pašam jāattīsta sava CRV novērtēšanas sistēma.

Nemot vērā dažādās CRV novērtēšanas metodes, autore sniedz savu definējumu jēdzienam „cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana”:

Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana ir process, kurā tiek novērtēta cilvēkresursu vadīšana kopumā, kā arī atsevišķas tās funkcijas, lai lietderīgi un efektīvi izmantotu cilvēkresursus un nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā.

Pēc CRV novērtēšanas analīzes autore secina, ka līdz šim dažādu autoru izstrādātās CRV novērtēšanas metodes ir izveidotas ar mērķi – noteikt CRV dažādus rādītājus un CRV lietderību, bet nesniedz vērtējumu par CRV efektivitāti. Līdz ar to apstiprinās autores

1.hipotēze - līdz šim piedāvātās cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes nesniedz visaptverošu vērtējumu par cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti.

Papildus jāmin, ka zinātniskajā literatūrā, kura velīta CRV funkciju izklāstam, galvenokārt apskatītas metodes, kā novērtēt atsevišķas CRV funkcijas un noteikt galvenos CRV rādītājus, tomēr nepietiekami apskatītas metodes, kā novērtēt CRV saskaņotību ar uzņēmuma stratēģiju. Savukārt literatūrā par uzņēmuma stratēģisko vadīšanu ir uzsvērts, ka ir nepieciešams novērtēt funkcionālo stratēģiju, t. sk. CRV stratēģiju, realizāciju, tomēr stratēģiju novērtēšana apskatīta vispārīgi, detalizēti neapskatot CRV stratēģijas novērtēšanu.

Līdz ar to autore uzskata, ka būtu lietderīgi attīstīt jaunas CRV novērtēšanas metodes, kas sniedz vērtējumu par CRV efektivitāti kopumā un atsevišķām tās funkcijām, nosakot CRV kvalitāti.

Nākamajā apakšnodaļā tiks raksturotas CRV attīstības tendences un to ietekme uz CRV novērtēšanas metodēm.

1.4. Cilvēkresursu vadīšanas attīstības tendences pasaulē un to ietekme uz cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu

Lai izprastu, kādas ir pašreizējās un nākotnes CRV tendences pasaulē un Eiropā, nepieciešams analizēt pētījumus, kas atklāj šīs tendences. Ne mazāk svarīgi ir noskaidrot, kā šīs tendences ietekmē CRV novērtēšanu. Šajā apakšnodaļā sniegts pārskats par lielākajiem starptautiski veiktajiem pētījumiem CRV.

No 2003. gada līdz 2005. gadam starptautiskā pētniecības organizācija CRANET (*The Cranfield Network on International Human Resource Management*), kas apvieno vairāk nekā 40 pasaules valstu biznesa skolas un organizē pētījumus CRV, veica aptauju, salīdzinot CRV dažādās pasaules valstīs. Pētījumā „**Cranet pētījums – salīdzinošā cilvēkresursu vadīšana**” (*„Cranet Survey on Comparative Human Resource Management”*) piedalījās 32 valstis. Eiropas Savienības valstis pārstāvēja Lielbritānija, Francija, Vācija, Zviedrija, Spānija, Dānija, Nīderlande, Itālija, Somija, Grieķija, Austrija, Beļģija, Kipra, Igaunija, Slovēnija, Slovākija, Ungārija un Čehija. Kopumā pētījumā piedalījās 7914 uzņēmumi, kuros strādā vairāk nekā 100 darbinieku. Pētījuma gaitā tika izpētītas dažādu valstu prakses CRV šādos virzienos:

- CRV aktivitātes organizācijā;
- personāla atlases prakse;
- darbinieku pilnveidošana;
- personāla atalgošana;

- darbinieku attiecības un komunikācija.

Lai raksturotu cilvēkresursu lomu, uzņēmumu ziņojumos tika apskatīti dažādi rādītāji, noteikta stratēģisko dokumentu esamība un galvenie atbildīgie par dažādiem CRV procesiem:

- darbaspēka izmaksas no kopējām administratīvajām izmaksām;
- personāla vadītāja dalība uzņēmuma valdē;
- personāla vadītāja izvēle;
- personāla vadītāja iesaistīšanās pakāpe uzņēmuma stratēģijas izstrādē;
- personāla vadīšanas stratēģijas esamība;
- definēta uzņēmuma misija;
- definētas uzņēmuma vērtības;
- definēta uzņēmuma kopējā stratēģija;
- galvenais atbildīgais par personāla atlasī;
- galvenais atbildīgais par personāla atalgojumu;
- galvenais atbildīgais par personāla attīstību;
- galvenais atbildīgais par personāla attiecībām;
- galvenais atbildīgais par personāla skaita palielināšanu un samazināšanu;
- informatīvo sistēmu veidi.

Tā kā atsevišķi aptaujas jautājumi saistīti ar CRV novērtēšanu, tālākajā izklāstā autore analizēs atsevišķus pētījuma rezultātus.

Apskatītajā laika posmā aptaujātajās valstīs darbaspēka izmaksas bija 25–50% no kopējām administratīvajām izmaksām. Eiropas Savienības valstīs – no 64% Nīderlandē līdz 19% Slovēnijā. Šis rādītājs atspoguļo, cik būtiska loma uzņēmumā ir cilvēkresursiem un to vadīšanai. Pētījuma rezultāti apliecina, ka šī rādītāja noteikšana ir būtiska gan uzņēmumam, gan uzņēmumu grupai, kas vēlas veikt salīdzinošo vērtēšanu.

Aptaujātajās valstīs no 40% līdz 70% gadījumu uzņēmumu personāla vadītājs bija uzņēmuma valdes loceklis. Savukārt Eiropas Savienības valstīs personāla vadītāju dalībai uzņēmuma valdē bija vērojamas būtiskas atšķirības – no 91% uzņēmumu Francijā līdz 34% Grieķijā. Kā norādīja pētījuma autori, tik liela atšķirība starp valstīm skaidrojama gan ar dažādo CRV funkciju attīstību aptaujātajās valstīs, gan ar uzņēmumu valdes struktūru. Autore uzskata, ka būtiska nozīme ir arī uzņēmuma vadības stilam un uzņēmuma kultūrai, kas nosaka personāla vadītāja lomu uzņēmumā. Kā jau iepriekš tika minēts, pēc E. Bekera, M. A. Huselida un D. Ulriha uzskatiem, personāla vadītājiem ir jāspēj pierādīt CRV ieguldījumu uzņēmuma darbībā, izmantojot atbilstošās CRV novērtēšanas metodes. Līdz ar to var

apgalvot, ka cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana ir būtiska valstīs, kurās lielākā daļa personāla vadītāju ir iesaistīti uzņēmuma valdes darbībā.

Kā parādīja aptaujas rezultāti, lielākajā daļā aptaujāto valstu ir vērojama prakse – rakstiski definēt cilvēkresursu stratēģiju. Eiropas Savienības valstu vidū vislielākais uzņēmumu skaits, kuros bija rakstiski definēta cilvēkresursu stratēģija, bija Zviedrijā (80% no uzņēmumiem), vismazākais skaits – Kiprā (25%). Definējot cilvēkresursu stratēģiju, uzņēmumi spēj labāk sekot līdzi mērķtiecīgai CRV attīstībai.

Lai raksturotu darbinieku pilnveidošanu, pētījuma autori noskaidroja šādus jautājumus:

- cilvēkresursu izglītošanā investēto līdzekļu apjoms;
- apmācību dienu skaits gadā dažādām amatu grupām;
- lēmumu par darbinieku apmācību pieņemšana;
- darbinieku novērtēšana.

Apskatītajā laikposmā ES valstīs uzņēmumi investēja darbinieku apmācībā vidēji 2,9% no ikgadējā atalgojuma kopapjoma, un darbinieki vidēji apmācībās pavadīja no 3,67 (strādnieki) līdz 6,24 (vadītāji) dienām. Pētījums atklāja interesantu faktu, ka Latvijas kaimiņvalsts Igaunijas uzņēmumi darbinieku apmācībā ieguldīja gan vairāk finanšu, gan laika salīdzinājumā ar citām ES valstīm (3,5% no ikgadējā atalgojuma kopapjoma, un darbinieki mācījās no 4,39 (strādnieki) līdz 8,11 (vadītāji) dienām). Šie pētījuma dati norāda uz nepieciešamību uzņēmumiem apkopot datus par ieguldījumiem darbinieku apmācībā, lai vēlāk varētu veikt salīdzinošus pētījumus.

Pēc CRANET pētījuma rezultātu analīzes var spriest, ka uzņēmumiem, lai veiktu salīdzinošo vērtēšanu, būtu lietderīgi noteikt darbaspēka izmaksas no kopējām administratīvajām izmaksām, investēto līdzekļu apjomu cilvēkresursu izglītošanā, apmācību dienu skaitu gadā dažādām amatu grupām. Bet, lai noteiktu, vai CRV ir mērķtiecīga, uzņēmumiem būtu jānovērtē, cik lielā mērā uzņēmums ir sasniedzis cilvēkresursu stratēģijas mērķus. Līdz ar to uzņēmumiem nepieciešams izmantot šādas CRV novērtēšanas metodes – galveno rādītāju metodi, mērķorientētu CRV.

Arī Bostonas konsultantu grupas (*The Boston Consulting Group*) veiktie pētījumi laika posmā no 2006. gada līdz 2009. gadam norāda uz nepieciešamību veikt CRV novērtēšanu.

2006. gadā Eiropas Personāla vadīšanas asociācija (*European Association for Personnel Management – EAPM*) sadarbībā ar Bostonas konsultantu grupu veica pētījumu „**Cilvēkresursu nākotne Eiropā. Galvenie izaicinājumi**” („*The Future of HR in Europe/ Key Challenges Through*”) par CRV attīstības tendencēm līdz 2015. gadam. Pētījumā tika aptaujāti 1355 vadītāji no 27 Eiropas valstīm par CRV 17 tēmām. 46% no respondentiem

pārstāvēja mazos un vidējos uzņēmumus, kuros strādāja mazāk nekā 1000 darbinieku, bet 49% – uzņēmumus, kuros strādāja vairāk nekā 1000 darbinieku. Lai iegūtu padziļinātu izpratni par tagadnes un nākotnes CRV, papildus tika intervēti vairāk nekā 100 augstākā līmeņa vadītāju.

Pētījuma gaitā tika noteikti pieci svarīgākie CRV nākotnes uzdevumi: talantu vadīšana, uzņēmuma demogrāfiskā sastāva vadīšana, darba un brīvā laika līdzsvarošana, uzņēmuma, „kas mācās”, izveidošana, pārmaiņu un kultūras maiņas vadīšana.

Autore uzskata, ka šādu CRV uzdevumu identificēšana atkārtoti apliecina, ka CRV darba apjoms ir plašāks nekā līdz šim literatūrā bieži apskatītais tradicionālo CRV funkciju kopums.

Papildus tika noteikti arī citi būtiski CRV attīstības virzieni – līderības attīstīšana, cilvēkresursu un darbinieku darba izpildes novērtēšana, darba izpildes un atalgojuma vadīšanas pilnveide, darbinieku uzticības paaugstināšana, darbinieku dažādības vadīšana, korporatīvās sociālās atbildības vadīšana, globalizācijas ietekmēto procesu vadīšana, CRV procesu nodošana ārpalpojumu sniedzējiem, uzņēmuma restrukturizācija.

Analizējot respondentu atbildes uz jautājumiem par CRV tendencēm Eiropā 2006. gadā, iezīmējās trīs galvenās tendences – izmaksu samazināšana, darbinieku produktivitātes kāpināšana, reorganizācija. Autore uzskata – lai uzņēmumi mērķtiecīgi realizētu visas šīs trīs aktivitātes, uzņēmuma speciālistiem būtu jāanalizē dažādi rādītāji: procesu izmaksas, darbinieku produktivitātes rādītāji. Līdz ar to nepieciešams izmantot CRV galveno rādītāju novērtēšanas metodi.

2006. gadā tika noskaidrots, ka viens no būtiskiem CRV nākotnes uzdevumiem ir CRV kļūšana par uzņēmuma vadīšanas stratēģisko partneri. Šī mērķa sasniegšanai pētnieki ieteica personāla daļai novērtēt tās sniegumu ar kvalitatīviem, kvantitatīviem un finanšu rādītājiem. Pēc pētījuma autoru domām, lai uzņēmuma augstākā vadība uztvertu personāla vadītāju kā līdzvērtīgu sarunu partneri, personāla vadītājam CRV funkcijas sistemātiski jānovērtē un jāuzlabo visi pamata CRV procesi. Lai palielinātu CRV efektivitāti un lietderību, personāla vadītājam vajadzētu rūpīgi izvērtēt iespēju pakalpojuma vai administratīvās funkcijas nodot ārpalpojuma sniedzējiem. Iepriekšminētais norāda, ka personāla vadītājam ir jāspēj ne tikai sekot dažādām CRV izmaksām un tās salīdzināt, bet arī jāspēj parādīt CRV panākumus. Līdz ar to nepieciešams izmantot šādas CRV novērtēšanas metodes – CRV izmaksu pārraudzību un cilvēkresursu vadīšanas atdeves noteikšanu no ieguldījumiem.

Pētījumā autori sniedza arī savus ieteikumus, kā mainīt personāla vadītāja lomu uzņēmumā, lai viņš kļūtu par stratēģisko partneri:

- 1) nodrošināt augsta potenciāla darbinieku rotāciju uz personāla struktūrvienību, kā arī izveidot vadības komandu, kuras sastāvā ir arī CRV eksperti;
- 2) pamatot CRV stratēģiju un plānošanas aktivitātes, izmantojot kvantitatīvos un kvalitatīvos rādītājus;
- 3) noteikt un ieviest galvenos snieguma un finanšu rādītājus, kas saistīti ar CRV vērtības radīšanu;
- 4) sistemātiski integrēt CRV uzņēmuma stratēģiskās plānošanas procesā, nodrošināt, ka personāla vadītājam ir balsstiesības uzņēmuma stratēģijas apspriešanā un iekļaut CRV rādītājus regulārajos uzņēmuma pārskatos.

Ja uzņēmuma vadība un biznesa procesu vadītāji ir pieņēmuši personāla vadītāju kā stratēģisko partneri, tad personāla vadītājam ir jāattīsta jēgpilna novērtēšana, kas pierādītu CRV vērtību. Pētījuma gaitā tika konstatēts, ka augsta snieguma uzņēmumos vienmēr tiek vērtēts tāds uzņēmuma darbību raksturojošs kvantitatīvs rādītājs kā „pievienotā vērtība” uz vienu darbinieku. Tieši šis rādītājs tika vērtēts 25% no aptaujātajiem uzņēmumiem, un nākotnē to plānoja novērtēt 70% respondentu. Minams vēl viens būtisks rādītājs – ieņēmumi uz strādājošo. 2006. gadā šo rādītāju novērtēja 47% respondentu un nākotnē to plānoja novērtēt 53% no aptaujātajiem. Vēl tika vērtēti tādi rādītāji kā personāla izmaksas uz vienu strādājošo un darbinieku skaits amata grupās. Pēc pētījuma rezultātiem šo pēdējo divu rādītāju nozīme nākotnē samazināsies. Pētījumā tika konstatēts, ka uzņēmumi veic arī CRV kvalitatīvo novērtēšanu, nosakot tādus rādītājus kā darbinieku prasmju līmeni, darbinieku motivācijas indeksu, apmierinātības indeksu ar CRV pakalpojumiem un apmācību lietderības indeksu. Katrs no šiem rādītājiem tika noteikts apmēram 30% no aptaujātajiem uzņēmumiem, tomēr nākotnē šos rādītājus plānoja izmantot gandrīz divreiz vairāk uzņēmumu. Līdz ar to var teikt, ka šo rādītāju loma nākotnē pieaugs. Pēc autores domām, iepriekšminētais uzskaitījums pierāda nepieciešamību izmantot dažādu CRV novērtēšanas metožu kopumu.

Ekspertu intervijas atklāja – uzņēmumu vadītāji uzsver, ka CRV sistēmas novērtēšanai jābūt viegli vadāmai un aktualizējamai, kā arī jāatspoguļo gan izmaksas, gan darbinieku ieguldījums. Diemžēl CRV uzraudzības sistēmas bieži ir koncentrētas uz tādiem „ievaddatiem” kā darbinieku skaits un izmaksas, nevis uz „izejas datiem”, kas parāda personāla radīto vērtību. Līdz ar to viens no personāla vadītāja uzdevumiem ir radīt šādu uzraudzības sistēmu.

Pētījumā tika noteikti arī faktori, kas pozitīvi ietekmē CRV procesu pārvaldīšanu. Tie ir galveno izpildes rādītāju (*Key Performance Indicators*) definēšana, standartu definēšana un kontrole, pakalpojuma līmeņa definēšana. Lai sekmīgi pārvaldītu iepriekšminētos procesus, pētījuma autori ieteica veikt vairākus pasākumus, tostarp arī šādus:

- 1) sistemātiski novērtēt CRV pakalpojuma līmeni un radīt galvenos izpildes rādītājus, lai novērtētu pakalpojuma nodrošināšanu;
- 2) radīt spēcīgu CRV informatīvo sistēmu ar precīzu datu bāzi tā, lai CRV struktūrvienība var nodrošināt vadību ar detalizētu informāciju par dažādiem rādītājiem un izmaksām.

Iespējas, kā samazināt CRV izmaksas un uzlabot pakalpojumu kvalitāti, izmanto daudzi Eiropas uzņēmumi. CRV procesu nodrošināšana tiek nodota gan kopīgi izveidotajiem pakalpojuma centriem, gan arī ārpuspakalpojumu sniedzējiem. Tā pētījumā tika konstatēts, ka pakalpojuma centriem 2006. gadā tika nodoti un nākotnē plānots nodot šādus CRV procesus: CRV sistēmu izstrādi (42%, nākotnē 52%), darba samaksas administrēšanu (38%, nākotnē 41%), personāla atlasi un novērtēšanu (35%, nākotnē 40%), personāla apmācību (30%, nākotnē 37%), vadības attīstīšanu (28%, nākotnē 34%), darbinieku motivēšanas plāna administrēšanu (30%, nākotnē 31%), pārvietojamu CRV pakalpojumu nodrošināšanu (17%, nākotnē 28%). Savukārt ārpuspakalpojuma sniedzējiem aptaujātie uzņēmumi nodeva vai plānoja nodot šādus pakalpojumus: darba samaksas administrēšanu (18%, nākotnē 34%), personāla apmācību (14%, nākotnē 24%), darbinieku motivēšanas plāna administrēšanu (12%, nākotnē 20%), personāla atlasi (10%, nākotnē 18%), pārvietojamu CRV pakalpojumu nodrošināšanu (12%, nākotnē 15%), CRV sistēmu izstrādi (4%, nākotnē 12%), vadības attīstīšanu (4%, nākotnē 7%). Pēc autores domām, iepriekšminētie dati norāda uz uzņēmumu personāla vadītāju ieinteresētību efektīvāk izmantot piešķirtos resursus un spēju analizēt CRV procesus, izmantojot dažādas novērtēšanas metodes.

Lai attīstītu uzņēmumu spēju nodot pakalpojumus ārpuspakalpojumu sniedzējiem, pētījuma autori ieteica veikt vairākus pasākumus:

- 1) noteikt prioritāti procesiem, kas tiks nodoti ārpuspakalpojuma sniedzējiem, un veikt detalizētu gadījuma analīzi, lai attaisnotu šādu nodošanu;
- 2) lietot pārmaiņu vadīšanu, lai nodotu procesu vadīšanu izvēlētajam pakalpojuma nodrošinātājam;
- 3) vadīt organizatorisko struktūru un operacionālos procesus;

- 4) izmantot galvenos izpildes rādītājus un citus kritērijus, lai novērtētu uz notiekošā bāzes attiecības ar pakalpojuma nodrošinātāju un ārpakalpojuma kvalitatīvo un kvantitatīvo efektu uz uzņēmuma darbību.

Visas iepriekšminētās tendences skaidri norāda uz nepieciešamību veikt CRV novērtēšanu, izmantojot dažādas pieejas.

Nepieciešamību novērtēt CRV noteicis arī 2008. gadā Bostonas konsultantu grupas un Pasaules Personāla vadīšanas asociāciju federācijas (*World Federation of Personnel Management Associations*) veiktais pētījums „Cilvēkresursu priekšrocības radīšana/ Kā uzsākt cilvēkresursu izaicinājumus visā pasaulē līdz 2015. gadam” (*„Creating People Advantage/ How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015”*). Pētījums tika veikts 83 valstīs, un tajā piedalījās vairāk nekā 4700 personāla vadītāju. Tika noteikti astoņi vissvarīgākie uzdevumi, kas būtu jārisina personāla vadītājiem laikposmā no 2010. līdz 2015. gadam. Uzdevumi tika apkopoti trīs stratēģiskās kategorijās:

- *labāko darbinieku piesaiste un noturēšana* – talantu vadīšana, līderības kompetenču attīstīšana, darbinieku darba un personīgā laika līdzsvara nodrošināšana;
- *pārmaiņu paredzēšana* – demogrāfisko risku vadīšana, pārmaiņu un kultūru transformāciju vadīšana;
- *uzņēmuma nostiprināšana* – procesu nostiprināšana, lai attīstītu uzņēmumu, kas mācās un CRV struktūrvienību izveidotu kā vadības stratēģisko partneri.

Salīdzinot 2006. gada pētījumu ar 2008. gada pētījumu, autore konstatēja, ka abos tika noteikti vienādi CRV attīstības virzieni nākotnē. Līdz ar to var apgalvot, ka iepriekšminētās atziņas par CRV novērtēšanas nepieciešamību saistāmas arī ar 2008. gada pētījumu.

Pētījuma autori uzskatīja, ka uzņēmuma vadībai vajadzētu pieņemt lēmumu, kā tālāk attīstīt uzņēmumu, lai iegūtu konkurētspēju attiecībā pret citu uzņēmumu CRV un realizētu iepriekšminētos CRV uzdevumus. Lai to panāktu, vajadzētu

- *izprast ārējo vidi* – analizēt galvenās tendences uzņēmumu vadīšanā un korporatīvo stratēģiju;
- *izprast iekšējo vidi* – CRV vajadzības ir unikālas katrā uzņēmumā; uzņēmumiem vajadzētu veikt cilvēkresursu auditu, izmantojot gan kvalitatīvos, gan kvantitatīvos rādītājus, un vajadzētu apskatīt CRV funkcijas kā investīciju objektu, ne tikai kā izmaksas;
- *izvēlēties nozīmīgākos CRV uzdevumus un noteikt prioritātes*;
- *uzsākt projektus ar pārliecinātu komandu* – dažos gadījumos uzticama komanda palīdz palielināt uzņēmuma vadības izpratni par cilvēkresursu spējām;

- *nodrošināt augstākās vadības atbalstu CRV pilnveidei.*

2009. gadā Eiropas Personāla vadīšanas asociācija sadarbībā ar Bostonas konsultantu grupu veica pētījumu „Cilvēkresursu priekšrocības radīšana krīzes laikos. Kā uzsākt cilvēkresursu izaicinājumus visā pasaulē recesijas laikā” (*„Creating People Advantage in Times of Crisis / How to Address HR Challenges in Recession”*). Aptaujā piedalījās 3348 respondenti un papildus vēl tika intervēti 90 uzņēmumu vadītāji. Pētījums tika veikts ar mērķi noskaidrot tagadnes un nākotnes Eiropas valstu uzņēmumu CRV izaicinājumus krīzes apstākļos. Pētījuma rezultātā autori piedāvāja divus iespējamus uzņēmumu izdzīvošanas scenārijus un CRV aktivitāšu plānu, lai palīdzētu atrisināt stratēģiskās cilvēkresursu problēmas krīzes laikā un pēc tās.

Viena no uzņēmumu aktualitātēm krīzes laikā ir visu veidu izmaksu kontrole un samazināšana. Aptaujas rezultāti parādīja, ka respondentu trīs visbiežāk veiktās un plānotās izmaksu samazināšanas darbības ir personāla atlases skaita, uzņēmuma pasākumu un prēmiju, kas saistīta ar uzņēmuma sniegumu, samazināšana. Respondenti novērtēja šo aktivitāšu efektivitāti un atzina, ka visefektīvākā ir personāla atlases skaita samazināšana, kas labvēlīgi ietekmē arī darbinieku uzticību. Pārējās divas aktivitātes respondenti atzina par neefektīvām un tādām, kas negatīvi ietekmē darbinieku uzticību.

Lai samazinātu uzņēmuma izmaksas, 34% aptaujāto uzņēmumu plānoja atlaist darbiniekus. Šo aktivitāti respondenti atzina par efektīvu un pozitīvu darbinieku uzticību ietekmējošu faktoru, ja atlaišana ir atkarīga no darbinieku individuālā snieguma.

Respondenti minēja pavisam 23 dažādas aktivitātes, un, pēc autores domām, tas norāda, ka krīzes apstākļos personāla vadītāji ir spiesti ne tikai regulāri sekot darbaspēka izmaksām, bet nepieciešamības gadījumā meklēt optimālus variantus to samazināšanai, pie tam tā, lai samazinājums būtu efektīvs un tas negatīvi neietekmētu darbaspēku, kas turpina strādāt uzņēmumā paaugstinātas slodzes apstākļos.

30% respondentu atzina, ka tie nebija pietiekami labi sagatavojušies recesijai, un 52% norādīja, ka tā ir būtiski ietekmējusi uzņēmuma darbību. Šie rezultāti atkārtoti norāda uz nepieciešamību personāla vadītājam rūpīgi sekot CRV mainīgajai ārējai un iekšējai videi un rīkoties adekvāti un proaktīvi.

Pētījuma autori savā ziņojumā piedāvāja uzņēmumiem divas pieejas CRV ekonomiskās lejupslīdes apstākļos – elastīgo un restrukturizācijas pieeju. Elastīgās pieejas gadījumā izmaksas tiek strauji un reversīvi samazinātas, atlaižot pagaidu darbiniekus, neizmaksājot darbiniekiem samaksu par virsstundu darbu, saīsinot darba laiku, vienojoties ar darbiniekiem par mainīgu darba samaksu. Savukārt restrukturizācijas pieejas gadījumā tiek atlaisti

darbinieki, slēgtas rūpnīcas un veiktas citas darbības, kas smagi un ilgstoši ietekmē uzņēmumu. Pētījuma autori norāda, ka daudziem uzņēmumiem vajadzētu sagatavoties abām pieejām un sagatavot plānus, lai tās izmantotu. Līdz ar to atkal ir nepieciešama izmaksu un to prognožu analīze, kas jāveic personāla vadītājam.

Mūsdienu strauji mainīgajā vidē, kad personāla daļai bieži jādarbojas dažādos virzienos, personāla vadītājam ir nepieciešams darbības plāns. 90 uzņēmuma vadītāji, kas sniedza intervijas pētniekiem, norādīja, kādas darbības ir svarīgas un kāda ir šo darbību kapacitāte viņu uzņēmumos. Novērtēšanā tika izmantota skala no 1 līdz 5, kur 1 nozīmēja „zems vērtējums”, 5 – „augsts vērtējums”. 1.6. tabulā sniegts CRV darbības plāns, kuru personāla vadītāji var izmantot, lai vadītu cilvēkresursus ikdienā.

1.6. tabula

Cilvēkresursu vadīšanas darbības plāns (*The Boston Consulting Group report, 2009*)

Darbību virziens	Darbība	Nepieciešamās darbības, to apraksts	Vidējais novērtējums
Stratēģiskā plānošana	1) Stratēģiskā cilvēkresursu plānošana	Cilvēkresursu plānošana saistīta ar biznesa stratēģiju, tiek apzināts personāla pieprasījums un piedāvājums pa amatu grupām	Svarīgums – 4,5 Kapacitāte – 2
	2) Produktivitātes kontrolēšana	Ieviest jaunu produktivitātes rādītāju, tādu kā pievienotā vērtība uz vienu strādājošo, lai vadītu darbinieku produktivitāti	Svarīgums – 3,8 Kapacitāte – 2,5
Cilvēkresursu adaptēšana	3) Cilvēkresursu elastība	Izmantot darba laika instrumentus, tādus kā darba laika uzskaitē mūža garumā (<i>lifetime work accounts</i>), papildus brīvdienu piešķiršana	Svarīgums – 3,3 Kapacitāte – 2,8
	4) Cilvēkresursu samazināšana	Pielāgot cilvēkresursu skaitu jaunajai ekonomiskajai videi, paredzot nepieciešamās amata kategorijas	Svarīgums – 3 Kapacitāte – 3,5
	5) Personāla izmaksu vadīšana	Optimizēt personāla izmaksas, mainot monitāros motivatorus pret nemonitārajiem	Svarīgums – 3,7 Kapacitāte – 2,9
	6) Fokusēšanās uz galveno darbinieku atlasī	Atlasīt labākos kandidātus amatam, kas ir svarīgi uzņēmuma misijas realizācijai	Svarīgums – 3,3 Kapacitāte – 2,9
Cilvēkresursu un snieguma pilnveide	7) Cilvēkresursu vadīšanas reorganizēšana	Novērtēt visas cilvēkresursu aktivitātes, lai nodrošinātu izcilību visā, procesu optimizāciju un pārvaldības pasākumus	Svarīgums – 2,7 Kapacitāte – 2,9
	8) Snieguma vadīšana	Sakārtot snieguma rādītājus, atsakoties no īstermiņa skatījuma un īstenojot ilgtermiņa domāšanu	Svarīgums – 4,2 Kapacitāte – 2,5
Ilgspējības nodrošināšana	9) Vienošanās ar darbiniekiem	Fokusēties uz tādām vērtībām kā godīgums un uzticība un izveidot līdzsvaru starp disciplinēšanu un motivēšanu	Svarīgums – 4,9 Kapacitāte – 2,7
	10) Līderības kapacitāte	Apmācīt vadītājus, lai pārietu no vadīšanas izaugsmes apstākļos uz vadīšanu krīzes apstākļos, izmantojot ar darba grupu un rādītāju sasniegšanu.	Svarīgums – 4,9 Kapacitāte – 2,2
	11) Pārmaiņu vadīšana	Izveidot augstākā līmeņa atbalstu, noskaidrojot atbildības, izveidojot pārskatāmu darbinieku atgriezenisko saiti	Svarīgums – 4,5 Kapacitāte – 2,3
	12) Iekšējā un ārējā komunikācija	Izvērst skaidru komunikāciju stratēģiju un procesus	Svarīgums – 4,5 Kapacitāte – 2,2

Analizējot 12 aktivitāšu plānu, redzams, ka pētījuma autori norāda uz nepieciešamību veikt divu veidu novērtēšanu – cilvēkresursu produktivitātes un izmaksu novērtēšanu.

Pētījuma autori arī norāda, ka krīzes situācijā personāla vadītāja amats ir kritiski svarīgs. Personāla vadītājam nepieciešams domāt stratēģiski gan par cilvēkresursu piedāvājumu, gan pieprasījumu, pilnveidot vadītājus un restrukturizēt uzņēmumu. Visiem personāla vadītājiem jācenšas kļūt par „biznesa partneriem”.

Līdz ar to var apgalvot, ka pētījums pierāda – recesija ir pastiprinājusi nepieciešamību novērtēt CRV un ar to saistītos procesus un to izmaksas.

Apkopojot apskatīto pētījumu analīzes rezultātus, var secināt, ka pēdējo piecu gadu laikā veiktie starptautiskie pētījumi apliecina nepieciešamību uzņēmumos veikt cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, nosakot dažādus cilvēkresursus vadīšanas rādītājus un izmaksas.

Starptautiskās pētniecības organizācijas CRANET pētījums apliecina, ka daudzās ES valstīs personāla vadītājs ir kļuvis par uzņēmuma valdes locekli, un līdz ar to viņam, veicot CRV novērtēšanu, jāspēj pierādīt CRV ieguldījums uzņēmuma attīstībā. Tendenci personāla vadītājam kļūt par uzņēmuma vadības stratēģisko partneri apliecina arī Bostonas konsultantu grupas 2006., 2008. un 2009. gadā veiktie pētījumi. Līdz ar to arī šie pētījumi norāda uz CRV novērtēšanas nepieciešamību.

Bostonas konsultantu grupas veiktie pētījumi 2006. , 2008. un 2009. gadā arī norādīja uz trīs galvenajām tendencēm CRV – izmaksu samazināšanu, darbinieku produktivitātes kāpināšanu, reorganizāciju, kuru realizācijai nepieciešams izmantot CRV novērtēšanas metodes.

Šajā nodaļā analizētie CRV pētījumi sniedz informāciju par CRV novērtēšanas attīstības tendencēm Eiropā un pasaulē un apliecina CRV novērtēšanas nozīmīgumu un saistību ar CRV lomu uzņēmumā. Tā kā līdz šim Latvijā nav veikts pētījums, lai gūtu pamatotu priekšstatu par situāciju Latvijas uzņēmumos, ir nepieciešams veikt lielo uzņēmumu CRV novērtēšanas prakses detalizētu apsekojumu.

2. CILVĒKRESURSU VADĪŠANAS NOVĒRTĒŠANAS LIETOTO METOŽU RAKSTUROJUMS LATVIJĀ

2.1. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu lietošana dažāda lieluma Latvijas uzņēmumos

Lai raksturotu CRV novērtēšanas praksi Latvijas uzņēmumos, vispirms ir nepieciešams noskaidrot, kāds ir Latvijas uzņēmumu procentuālais sadalījums pēc darbinieku skaita un darbības veida.

Pēc Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes (turpmāk – CSP) veikto uzņēmumu apsekojumu rezultātu provizoriskajiem datiem, 2008. gadā bija 125 908 ekonomiski aktīvas tirgus sektora statistiskās vienības. Pēc CSP sniegtā definējuma, par ekonomiski aktīvām statistikas vienībām pārskata periodā tiek uzskatītas juridiskas un fiziskas personas, kas ražoja produkciju, sniedza pakalpojumus vai nodarbināja cilvēkus atbilstošajā laikposmā neatkarīgi no tā, vai tie bija aktīvi visu pārskata periodu vai tikai daļu no tā.

99,55% no ekonomiski aktīvajām tirgus sektora statistiskajām vienībām pārstāvēja privāto sektoru un tikai 0,45% – sabiedrisko sektoru. 99,69% no šīm vienībām atbilda mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) kategorijai un tikai 0,31% – lielo uzņēmumu kategorijai. 110 683 jeb 87,91% no ekonomiski aktīvajām tirgus sektora statistiskajām vienībām pārstāvēja mikrovienības, 12 346 jeb 9,81% – mazās, 2 486 jeb 1,97% – vidējās, 393 jeb 0,31% – lielās vienības. Tā kā šis CSP apkopojums iekļauj arī tādas tirgus sektora statistikas vienības kā pašnodarbinātās personas, individuālos komersantus, komercsabiedrības, zemnieku un zvejnieku saimniecības, tad precīzāks komersantu un komercsabiedrību skaits sniegts LR Ekonomikas ministrijas ziņojumā „Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2009. gada jūnijs”. Saskaņā ar šī ziņojuma datiem 2007. gadā Latvijā bija 66 810 ekonomiski aktīvu komersantu un komercsabiedrību (bez zemnieku, zvejnieku saimniecībām un pašnodarbinātām personām, kuras veic saimniecisko darbību). No tām 99,7% atbilda MVU kategorijai. Latvijā ekonomiski aktīvo uzņēmumu sadalījums pēc to lieluma ir līdzīgs ES valstīs pastāvošajam: mikrouzņēmumi – 87,8%, mazie uzņēmumi – 9,9%, vidējie uzņēmumi – 2%, lielie uzņēmumi – 0,3%. Pēc autores aprēķiniem, 2007. gadā bija 1336 vidējie uzņēmumi, kuros katrā no tiem strādāja no 50 līdz 249 darbiniekiem, un 200 lielie uzņēmumi, kuros strādāja vairāk nekā 250 strādājošo.

Saskaņā ar ziņojumu „Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2009. gada decembris” 2008. gadā Latvijā bija 69 863 ekonomiski aktīvi komersanti un komercsabiedrības (bez zemnieku, zvejnieku saimniecībām un pašnodarbinātām personām,

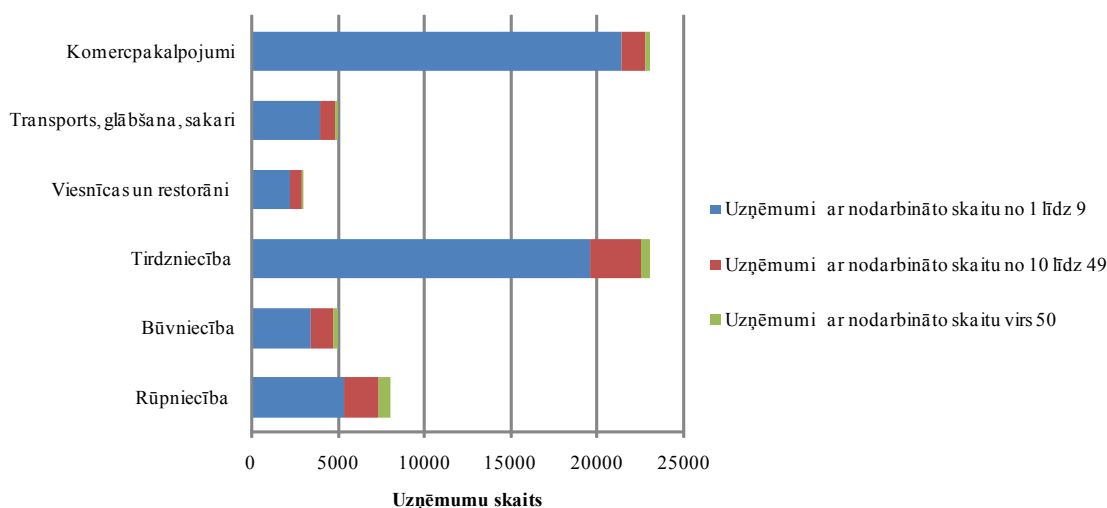
kuras veic saimniecisko darbību), no kurām 99,3% atbilda MVU kategorijai. Latvijā ekonomiski aktīvo uzņēmumu sadalījums pēc to lieluma ir līdzīgs ES valstīs pastāvošajam: mikrouzņēmumi – 78,6%, mazie uzņēmumi – 17,3%, vidējie uzņēmumi – 3,5%, lielle uzņēmumi – 0,6%. Līdz ar to, pēc autores aprēķiniem, 2008. gadā bija 2445 vidējie uzņēmumi, kuros strādāja no 50 līdz 249 darbiniekiem, un 419 lielle uzņēmumi, kuros strādāja vairāk nekā 250 strādājošie.

Apkopojot CSP un Ekonomikas ministrijas publicētos datus par uzņēmumu skaitu, var secināt, ka liello uzņēmumu skaits Latvijā 2008. gadā variēja no 393 (0,31%) līdz 419 (0,6%) uzņēmumiem, vidējo uzņēmumu skaits – no 2486 (1,97%) līdz 2445 (3,5%). Laikā, kad promocijas darbs tika izstrādāts, dati par liello uzņēmumu skaitu 2009. un 2010. gadā nebija pieejami. Tomēr par izmaiņām uzņēmumu sadalījumā pēc to lieluma liecina pārskatā „Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, LR Ekonomikas ministrija, 2009. gada decembris” paustais, ka 2009. gada deviņos mēnešos, salīdzinot ar iepriekšējā gada deviņiem mēnešiem, investīciju apjomi samazinājās par 37,4 procentiem, un tas būtiski ietekmēja arī uzņēmumu sadalījumu pēc lieluma. Vairāki lielle uzņēmumi, samazinot darbinieku skaitu, kļuva par vidējiem uzņēmumiem, bet vidējie – par mazajiem.

Ziņojumā „Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2008. gada decembris” ir publicēts, ka laikposmā no 2004. gada līdz 2007. gadam attīstījās gandrīz visu nozaru uzņēmumi. Straujš investīciju pieaugums laikā no 2004. līdz 2007. gadam bija šādās nozarēs: būvniecība, viesnīcas un restorāni, operācijas ar nekustamo īpašumu, finanšu starpniecība, veselības aizsardzība un izglītība.

2.1. attēlā atspoguļots uzņēmumu skaita sadalījums pa darbības veidiem un pēc nodarbināto skaita 2006. gadā.

2006. gadā CSP apkopoja informāciju par uzņēmējdarbības strukturālās statistikas pamatrādītājiem tādos darbības veidos kā rūpniecība, būvniecība, tirdzniecība, viesnīcas un restorāni, transports, glābšana, sakari un komercpakalpojumi (darbības ar nekustamajiem īpašumiem, nomas pakalpojumi, datorpakalpojumi, juridiskie, grāmatvedības, reklāmas u. c. komercpakalpojumi).



2.1. att. Uzņēmumu skaita sadalījums pa darbības veidiem un pēc nodarbināto skaita 2006. gadā

Informācija liecina, ka 2006. gadā apsektajos darbības veidos darbojās 67 tūkst. uzņēmumu, no kuriem 46% strādāja pakalpojumu nozarēs un 34% – tirdzniecības nozarēs. Visplašāk pārstāvēti bija uzņēmumi ar nodarbināto skaitu no 1 līdz 9 (56 tūkst. jeb 83% no kopējā uzņēmumu skaita), kā arī uzņēmumi ar nodarbināto skaitu no 10 līdz 49 (9 tūkst. jeb 14%) un uzņēmumi ar nodarbināto skaitu virs 50 (2 tūkst. jeb 3% no kopējā uzņēmumu skaita). Šis apkopojums liecina, ka nodarbināto skaits virs 50 darbiniekiem visbiežāk sastopams tirdzniecības un rūpniecības uzņēmumos.

Lai noskaidrotu, kādas CRV novērtēšanas metodes lieto dažāda lieluma Latvijas uzņēmumi, autore sākumā izvēlējās veikt kvalitatīvos pētījumus – informācijas analīzi plašsaziņas līdzekļos un intervēšanu.

Autores veiktais kvalitatīvais pētījums nepretendē uz sakarību vai cēloņsakarību pierādīšanu, tomēr tas palīdz izprast pētāmo parādību un to ietekmējošos faktorus.

Tā kā līdz šim Latvijā nav veikts pētījums par to, kādas ir biežāk lietotās CRV novērtēšanas metodes, tad autore, uzsākot pētījumu, iepazinās ar sekundāros avotos – plašsaziņas līdzekļos – minēto informāciju par CRV novērtēšanas metožu lietošanu Latvijas uzņēmumos. Analīzei tika izmantots Nacionālas ziņu aģentūras LETA arhīvs, kurā iekļauta informācija no vairāk nekā 70 preses izdevumiem. Autore analizēja informāciju par CRV novērtēšanu, kas atspoguļota preses izdevumos laikposmā no 2001. līdz 2008. gadam. Šāds pētījums tika veikts, lai noskaidrotu CRV novērtēšanas praksi Latvijā, kā arī to, cik plaša informācija par šo jautājumu tiek sniegta plašsaziņas līdzekļos. Autore uzskata, ka plašsaziņas līdzekļos sniegtā informācija sniedz interesentiem ne tikai informāciju par kādu parādību, bet

arī izglīto un veido sabiedrisko domu. Arī plašsaziņas līdzekļos sniegtā informācija par CRV novērtēšanu ir nozīmīga CRV tālākajai attīstībai.

Tā, piemēram, viens no biežāk lietotajiem rādītājiem, kas raksturo Latvijas uzņēmumu CRV, ir personāla mainība. Biežāk šo rādītāju dara sabiedrībai zināmu valsts institūcijas. Turpretī oficiāla informācija par personāla mainību privātajos uzņēmumos netiek publiskota. Kā uzņēmumu var minēt interviju, kurā „Latvijas mobilais telefons” (LMT) personāla vadības direktore Ž. Beresneva, 2003. gadā stāstot par CRV mainības nozīmi uzņēmumā, atklājusi, ka LMT 11 gadu darbības laikā personāla mainība ne reizi nav pārsniegusi 5% (Lidere, 2003).

Vēl daži uzņēmumi savās preses relīzēs un intervijās piemin personāla izmaksas. Plašsaziņas līdzekļos galvenokārt tiek minētas personāla izmaksu izmaiņas kādā noteiktā laikposmā. Tā, piemēram, 2008. gadā „GE Money Bank”, sniedzot ziņas Latvijas nacionālajā ziņu aģentūrā LETA par veikto reorganizāciju bankā, minēja, ka izmaiņu dēļ bankā 2008. gada pirmajā pusē salīdzinājumā ar 2007. gada pirmo pusi personāla izmaksas pieauga par 40%, bet salīdzinājumā ar 2007. gada beigām – vidēji par 15%. LETA arī tika sniegtas ziņas par telekomunikāciju aparātūras izstrādāšanas un ražošanas uzņēmumu AS „SAF Tehnika”, kas 2007. gadā realizēja uzņēmuma izmaksu samazināšanas plānu, kura gaitā kopējās personāla izmaksas tika samazinātas par 22%, bet darbinieku skaits – par 12%. Daži uzņēmumi, sniedzot informāciju par personāla izmaksām, tās izsaka procentuāli no visām uzņēmuma izmaksām. Piemēram, 2006. gadā laikraksta „Neatkarīgā Rīta Avīze” tika norādīts, ka Bērnu klīniskās universitātes slimnīcas personāla izmaksas bija aptuveni 65 procenti no visām slimnīcas izmaksām gadā. Personāla mainības un personāla izmaksu rādītāji bieži tiek izmantoti kā rezultatīvie rādītāji CRV novērtēšanas metodē – mērķorientēta CRV (Klišāne-Bērziņa, Harmsena, 2004).

Plašsaziņas līdzekļu analīze liecina, ka Latvijā plaši tiek lietoti personāla attieksmes un personāla apmierinātības pētījumi. Šīs metodes tiek izmantotas vidējos un lielos uzņēmumos, kur uzņēmuma vadītājam ikdienā nav tiešas komunikācijas ar uzņēmuma darbiniekiem un nav iespēju pārrunāt CRV problēmas. Kā piemērs minama 2005. gadā uzņēmuma „Lattelekom” mājaslapā publicētā ziņa presei: „(..) ir veikts plašs darbinieku apmierinātības pētījums, kurā tika izzināta darbinieku apmierinātība ar darba vidi, darba apstākļiem un saturu, kā arī noskaidroti darbinieku ieteikumi darba efektivitātes pilnveidošanai. Aptaujā piedalījās 1517 darbinieki (51% no visiem „Lattelekom” darbiniekiem), un darbinieku vidējais apmierinātības rādītājs ir 4,1 balle (5 ballu skalā)”. Saskaņā ar laikrakstā „Diena” publicēto, lai visos svarīgajos jautājumos darbinieku viedokli uzzinātu savlaicīgi, visā plašsaziņas līdzekļu, tirgus un sociālo pētījumu aģentūras TNS tīklā arī Latvijā katru gadu tiek veikts darbinieku

apmierinātības pētījums *Look Inside*. Pēc šī pētījuma katrā TNS uzņēmumā tiek apspriesti rezultāti un izveidots darbības plāns uzrādīto problēmu risināšanai (Kārkliņa, 2007). Tā kā līdz 2007. gadam Latvijā vēl nebija pēc vienotas metodes veikts darbinieku apmierinātības pētījums, kas ļautu uzņēmumiem salīdzināt savus rādītājus ar vidējo nozarē un Latvijā, līdz ar to iegūstot noderīgu informāciju resursu plānošanai, CRV konsultāciju uzņēmums „Eiro personāls” laikposmā no 2007. gada jūlija līdz 2008. gada jūlijam veica darbinieku apmierinātības pētījumu, kurā aicināja piedalīties ieinteresētos Latvijas uzņēmumus (Nestere, 2007).

SIA „O.D.A.” konsultants R. Lazda 2007. gadā laikrakstā „Dienas Bizness” rakstīja: „Saskaņā ar vadības konsultāciju uzņēmuma O.D.A. (*Organization Development Agency*) veikto lielāko Latvijas uzņēmumu aptauju nedaudz vairāk nekā pusē šo uzņēmumu darbinieku aptaujas tiek veiktas vismaz reizi gadā, bet vēl 16% tās veic retāk nekā reizi gadā vai neregulāri. Par darbinieku aptaujāšanu domā arī tie, kas pašlaik vēl pētījumus neveic – divas trešdaļas no šiem uzņēmumiem pieļauj iespēju, ka nākotnē darbinieku pētījumi tiks veikti.”

Vēl CRV novērtējums atklājas pētījumos par uzņēmuma CRV reputāciju, piemēram, pētījumā par labāko darba devēju. Tā 2006. gadā TNS veiktajā darba ņēmēju aptaujā par labāko darba devēju Latvijā tika atzīts uzņēmums „Latvijas Mobilais Telefons” (Diena, 2006). Savukārt no 2005. gada laikraksta „Diena” izdevuma „Lietišķā Diena” un „Nords Porter Novelli” ikgadējā veidotajā reputācijas *topā* ceturto gadu pēc kārtas par līderi kļuva AS „Hansabanka”, kura tika atzīta arī par labāko darba devēju (LETA, 2008). Lai godinātu uzņēmīgākos un sociāli atbildīgākos darba devējus un izceltu darba devēju nozīmi, kā arī to ieguldījumu reģionu attīstībā, 2008. gadā Latvijas Darba devēju konfederācija aicināja vienkopus žūrijas komisijā valsts un pašvaldību atbildīgo institūciju pārstāvjus, nacionālā līmeņa sociālos partnerus, pašvaldību domju vadītājus, reģionālo un nozaru uzņēmēju biedrību vai darba devēju organizāciju pārstāvjus. Komisija par labāko darba devēju 2008. gadā Latgalē atzina AS „Daugavpils lokomotīvu remonta rūpnīca” (LETA, 2008).

Par CRV labās prakses paraugiem uzskatāmi uzņēmumi, kuri par augstu CRV sniegumu ir ieguvuši Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas (LPVA) Gada balvu. Balvas mērķis ir popularizēt personāla vadīšanu un veicināt labvēlīgu konkurētspēju Latvijas uzņēmumos, organizācijās un iestādēs, ieviešot personāla vadīšanas pamatprincipus un kritērijus. 2000. gadā LPVA balvu saņēma AS „Latvijas krājbanka”, 2001. gadā – AS „DATI”, 2002. gadā – SIA „Latvijas mobilais telefons”, 2003. gadā – VAS „Latvijas Valsts meži” un 2004. gadā – SIA „Polar Bek Daugava”, 2008. gadā balvu saņēma AS „Severstal’lat” (LETA, 2008).

Rezumējot plašsaziņas līdzekļu analīzi par Latvijas uzņēmumos izmantotajām CRV novērtēšanas metodēm, var secināt, ka visbiežāk tiek izmantota galveno rādītāju metode, nosakot personāla mainības rādītāju, izmaksu pārraudzība, kā arī tiek veikti darbinieku attieksmes pētījumi un CRV reputācijas pētījumi.

Nelielais lietoto metožu uzskatījums pierāda, ka CRV novērtēšana visbiežāk tiek izmantota iekšējai lietošanai un dati netiek publiskoti plašai sabiedrībai. Kaut arī sekundāro avotu analīze nesniedz pilnīgu pārskatu par CRV novērtēšanas metožu lietošanu Latvijas uzņēmumos, tomēr tā sniedz norādes, kādas metodes lieto atsevišķi uzņēmumi.

Kā liecina konsultāciju uzņēmumu publicētie sludinājumi interneta vidē, papildus plašsaziņas līdzekļos minētajām CRV novērtēšanas metodēm Latvijas uzņēmumi lieto arī CRV auditu un salīdzinošo vērtēšanu.

Latvijā CRV auditu piedāvā uzņēmums „I.D.E.A.”(IDEA, 2009). Nav ziņu par to, cik daudz šo pakalpojumu izmanto Latvijas uzņēmumi. Latvijā maz lieto CRV salīdzinošo vērtēšanu. Tiek veikti algu pētījumi, lai novērtētu motivēšanas sistēmu. Atalgojuma pētījumus Latvijā piedāvā uzņēmums „Fontes” (Fontes, 2008).

Salīdzinošā vērtēšana tiek realizēta pieredzes apmaiņas pasākumos, arī semināros kādā uzņēmumā var uzzināt par labo pieredzi. Šos pieredzes apmaiņas pasākumus organizē Latvijas Personāla vadīšanas asociācija. Kaut arī pieredzes apmaiņas pasākumos personāla vadītāji iegūst vērtīgu informāciju uzņēmuma CRV pilnveidei, tomēr šī pieredze netiek raksturota ar kvantitatīviem rādītājiem, kas raksturo kāda jauna procesa ieviešanu vai prakses realizēšanu.

Pēc autores domām, lai attīstītu dažādu CRV novērtēšanas metožu lietošanu Latvijā, ir nepieciešams izpētīt gan to, kādas metodes tiek lietotas, kādi ir šo metožu lietošanas veicinošie un kavējošie faktori, gan kādas ir šo metožu lietošanas attīstības perspektīvas Latvijas uzņēmumos. Viens no veidiem, kā iegūt plašāku un argumentētu informāciju, ir intervēšana. Pēc plašsaziņas līdzekļu analīzes tika veikta 10 uzņēmumu personāla vadītāju intervēšana.

Kvalitatīvā pētniecības metode – intervēšana tika izvēlēta pirms anketēšanas, lai noskaidrotu:

- vai uzņēmumos tiek veikta CRV novērtēšana, un cik plaši tas tiek darīts;
- ar kādu mērķi tiek veikta CRV novērtēšana;
- kāda terminoloģija tiek lietota, atbildot uz jautājumiem par CRV novērtēšanu;
- kāda ir intervējamo personu izpratne par CRV novērtēšanu;
- kāda ir CRV speciālistu attieksme pret CRV novērtēšanu;

- kāda ir intervējamo personu reakcija, stāstot par CRV novērtēšanas praksi uzņēmumā.

Tiešajā intervēšanā (*face-to-face*) tika izmantotas daļēji strukturētās intervijas, kuras jautājumus sagatavoja promocijas darba autore. Intervijas jautājumu saraksts iekļauts 9. pielikumā.

Interviju sarakstā tika iekļauti 30 jautājumi, kas sīkāk apkopoti 9 grupās:

- uzņēmuma un personāla vadītāja raksturojošās pazīmes (J1-J3);
- uzņēmumā esošā CRV novērtēšanas procesa raksturojums (J4-J9), (J19-J22);
- personāla vadītāja viedoklis par vēlamo CRV novērtēšanas procesu (J10-J15);
- CRV stratēģiskā loma uzņēmumā (J16-J18);
- CRV vai tās procesu efektivitātes novērtēšanas raksturojums (J23);
- CRV novērtēšanas rezultātu salīdzināšanas iespējas starp Latvijas uzņēmumiem (J24 –J26);
- CRV novērtēšanas kompetences iegūšanas un pilnveides iespējas (J27);
- CRV novērtēšanas perspektīvas Latvijā (J28);
- CRV novērtēšanu veicinošie un kavējošie faktori (J29-J30).

Intervēšanu veica šī pētījuma autore, un vienas intervijas garums vidēji bija 45 minūtes. Visas intervijas tika ierakstītas un saglabātas elektroniski, pēc tam tika veikta ierakstu atšifrēšana.

Interviju gaitā iegūtās atbildes ļāva autorei sagatavot atbilstošu aptaujas anketu padziļinātai CRV novērtēšanas izpētei, kā arī anketā lietot respondentiem saprotamu terminoloģiju.

Ārzemēs veikto teorētisko pētījumu aprakstu izpētes gaitā autore nonāca pie atziņas, ka CRV pilnā apjomā parasti tiek nodrošināta vidējos un lielajos uzņēmumos, tāpēc tika intervēti dažādu nozaru vidējo un lielo uzņēmumu personāla struktūrvienības vadītāji. 2.1. tabulā apkopota informācija par intervēto personu pārstāvēto uzņēmumu darbības veidiem.

2.1. tabula

Intervēto personu pārstāvēto uzņēmumu darbības veidi (pēc NACE 2. klasifikatora)

Uzņēmuma darbības veids	Skaitis
Apstrādes rūpniecība	2
Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	4
Būvniecība	2
Finanšu un apdrošināšanas darbības	1
Transports un uzglabāšana	1

2.2. tabulā apkopota informācija par intervēto personu uzņēmumu lielumu.

2.2. tabula

Intervēto personu pārstāvēto uzņēmumu lielums

Uzņēmuma lielums	Skaitis
Vidējie uzņēmumi (50–249 darbinieki)	2
Lielie uzņēmumi (250 un vairāk darbinieku)	8

Lai iegūtu atšķirīgus viedokļus un reālu situācijas atainojumu, autore ar nolūku intervēja dažādu nozaru un lielumu uzņēmumu personāla vadītājus, kuriem bija atšķirīga pieredze CRV. Tika intervēti personāla vadītāji ar vairāk nekā 15 gadus pieredzi CRV, kā arī tādi, kas CRV strādā tikai otro gadu.

Uzsākot interviju, intervējamie tika iepazīstināti ar intervijas mērķi un intervijas ilgumu. Intervijas gaitā termins „cilvēkresursu vadīšana” tika aizstāts ar terminu „personāla vadība”, jo CRV praktiķiem Latvijā termins „personāla vadība” ir pazīstamāks un saprotamāks. Tādēļ arī turpmākajā intervēšanas rezultātu izklāstā lietots termins „personāla vadība”.

Intervijas sākumā atbildes uz uzdotajiem jautājumiem raksturoja uzņēmuma personāla vadības novērtēšanas procesu. Visi 10 respondenti atzina, ka uzņēmumā tiek novērtēta personāla vadība vai atsevišķas tās funkcijas.

Respondentu atbildes uz jautājumu par to, kādā veidā tiek novērtēti personāla vadības procesi un funkcijas, var sadalīt šādās grupās:

- 8 uzņēmumos tiek analizēti dažādi personāla vadības rādītāji;
- 5 uzņēmumi veic arī kvalitatīvo personāla vadības novērtēšanu – divi uzņēmumi veic struktūrvienību vadītāju aptauju, 5 uzņēmumi – darbinieku apmierinātības pētījumus;

- 4 uzņēmumi veic personāla vadības procesu analīzi un pilnveidi, īpaši analizējot personāla atlases un apmācību procesus;
- visaptveroša personāla vadības novērtēšana tiek veikta tikai vienā uzņēmumā, un personāla vadītājs to raksturoja šādi: „Tiek noteikti dažādi naturālie rādītāji, tādi kā peļņa saistībā ar vienu darbinieku, pārdošanas apjoms saistībā ar vienu darbinieku, darba kavējumu skaits, darbinieku mainības līmenis, negadījumu un traumu skaits u. c. Kā arī veikti kvalitatīvie mērījumi – uzzināts dažādu līmeņu vadītāju viedoklis un darbinieku viedoklis par personāla vadības procesiem un personāla politikas principu realizāciju. Tiek analizētas personāla vadības izmaksas, arī paši personāla vadīšanas procesi.”

2.3. tabulā sniegts lietoto personāla vadības novērtēšanas metožu apkopojums.

2.3. tabula

Intervēto uzņēmumu lietotās novērtēšanas metodes personāla vadībā

Metode	Absolūtais biežums	Novērtēšanas veids
Personāla vadības galvenie rādītāji	8	Kvantitatīva novērtēšana
Personāla vadības izmaksu pārraudzība	3	Kvantitatīva novērtēšana
Personāla vadības reputācijas novērtēšana	2	Kvalitatīva novērtēšana
Personāla attieksmes pētījumi	5	Kvalitatīva novērtēšana
Personāla vadības procesu novērtēšana	4	Kvalitatīva un kvantitatīvā novērtēšana

Respondentu sniegtās atbildes parāda, ka uzņēmumi izmanto dažādas metodes un neviena no tām netiek lietota visos 10 uzņēmumos.

Uzņēmumi pārsvarā izvēlas vienu no pieejām – kvalitatīvo vai kvantitatīvo novērtēšanu, bet nevērtē CRV kompleksi, lietojot abas personāla vadības novērtēšanas pieejas. Izzinot personāla nodaļas klientu viedokli, bieži tiek ņemts vērā tikai vienas klientu daļas viedoklis – darbinieku vai struktūrvienības vadītāju viedoklis.

2.3. tabulā minētais CRV novērtēšanas metožu lietošanas biežums liecina, ka tikai daļā intervēto uzņēmumu tiek lietotas CRV lietderības novērtēšanas metodes – personāla vadības reputācijas pētījumi un personāla attieksmes pētījumi.

Uzņēmumos, kuros tiek izmantota tika viena vai divas novērtēšanas metodes, personāla vadītāji stāstīja par to, kā tiek organizēti personāla vadības procesi, tādējādi cenšoties radīt pozitīvu iespaidu par savu uzņēmumu. Šiem personāla vadītājiem bija grūti atzīt, ka personāla vadība netiek vērtēta no dažādiem aspektiem.

Nelielo uzskaitīto metožu skaitu autore izskaidro ar vienotas metodoloģijas trūkumu latviešu valodā un personāla vadītāju zināšanu trūkumu par personāla vadības novērtēšanu.

Kā atklājās tālākajā intervijas gaitā, intervēto uzņēmumu personāla vadītāji lieto arī citas personāla vadības novērtēšanas metodes, un šīs apakšnodaļas beigās tiks sniegts pilnīgāks lietoto personāla vadības novērtēšanas metožu apkopojums.

Atbildes uz jautājumu par personāla vadības novērtēšanas mērķi liecina, ka novērtēšana galvenokārt saistīta ar vairākiem uzņēmuma iekšējiem procesiem. Daļā uzņēmumu personāla vadības novērtēšana nepieciešama, lai pieņemtu kvalitatīvus lēmumus. Respondenti norāda, ka ir nepieciešama operatīva informācija, lai rīkotājdirektors gūtu priekšstatu par personāla procesiem, pieņemtu lēmumu vai izteiktu viedokli, kā arī nepieciešama regulāra informācija korporācijas, uzņēmuma vadībai un investoriem par personāla procesiem uzņēmumā.

Citi respondenti norādīja, ka personāla vadības novērtēšana tiek veikta ar mērķi atbalstīt uzņēmuma darbību un ka personāla speciālistu uzdevums ir pamanīt tās lietas, ko var darīt citādāk vai labāk. Citiem vārdiem sakot, uzlabot uzņēmuma darbību, uzņēmuma finanšu rādītājus, produktivitāti.

Viena respondente norādīja, ka personāla vadības novērtēšana tiek veikta ar mērķi sakārtot procesus, noteikt atbildīgos jeb procesu līderus.

Vēl tika norādīts, ka personāla vadības novērtēšanas mērķis ir iegūt informāciju no struktūrvienību vadītājiem par CRV norisi, lai viņi pastāstītu, kā vērtē personāla vadības procesus, un lai pēc tam personāla daļa varētu darbu pielāgot prasībām.

Trīs personāla vadītāji, kuri pārstāvēja Latvijā strādājošus ārzemju privātuzņēmumus, minēja, ka novērtēšana nepieciešama, lai veiktu salīdzinošu novērtēšanu personāla vadības jomā starp grupas uzņēmumiem dažādās valstīs un noskaidrotu jomas, kurās nepieciešams veikt izmaiņas.

Apkopojot sniegtās atbildes par personāla vadības novērtēšanas mērķi, var noteikt vairāku līmeņu personāla vadības novērtēšanu:

1. līmenis – personāla vadības novērtēšana lēmumu pieņemšanai;
2. līmenis – personāla vadības novērtēšana lēmumu pieņemšanai un personāla vadības procesu sakārtošanai;
3. līmenis – personāla vadības novērtēšana lēmumu pieņemšanai, personāla vadības procesu sakārtošanai un saskaņošanai ar uzņēmuma stratēģiju.

Neviens no respondentiem neatbildēja, ka personāla vadības novērtēšana tiek veikta ar mērķi noteikt personāla vadības lietderību vai efektivitāti. Pēc autores domām, tas norāda, ka personāla vadītāji nedomā šādās kategorijās, ka uzņēmumos šādi jautājumi nav aktuāli vai arī netiek lietota šāda terminoloģija.

Respondenti tika lūgti arī norādīt, kas veic personāla vadības novērtēšanu. Visbiežāk tika saņemtas divu veidu atbildes – personāla vadības novērtēšanu veic personāla struktūrvienības darbinieki vai speciāli izveidota struktūrvienība, kuras kompetencē ir novērtēt un pilnveidot dažādus uzņēmuma iekšējos procesus.

Interviju gaitā tika arī noskaidrots, kas pētāmajos uzņēmumos nāk ar iniciatīvu novērtēt personāla vadību. Lielākā daļa no respondentiem norādīja, ka personāla vadīšanas novērtēšana ir viņu pašu iniciatīva, kura pēc personāla vadītāja argumentētas prezentācijas ir guvusi uzņēmuma vadības atbalstu. Kāda respondente sniedza šādu atbildi: „Mūsu uzņēmums ir vērsts uz inovāciju. Uzņēmuma vadība atbalsta darbinieku iniciatīvu un ļauj man kā vadītājam ieviest dažādus jaunus procesus.”

Savukārt cita respondente atbildēja: „Personāla vadības darbs bez tās novērtēšanas nav iedomājams, jo personāla vadība pārsvarā tiek uzskatīta par netveramu procesu. Ko tad jūs darāt? Kādi ir rezultāti? Un tad tev liekas, tu visu dienu esi strādājis no rīta līdz vakaram, bet neko neesi izdarījis. Tāpēc personāla vadīšanā ir īpaši svarīga gan statistika, gan mērķu nospraušana, gan darba novērtēšana, gan pārrunāšana, lai tu jūti, kāds ir tavs ieguldījums uzņēmuma attīstībā, savādāk tu to nemaz nevari izskaidrot, kur nu vēl kādam pierādīt.” Pēc autores domām, šī atbilde liecina par personāla vadītāja vēlmi novērtēt savu darbu, lai prezentētu savu sniegumu, nevis novērtētu personāla vadīšanu kopumā.

Tomēr atšķirīga prakse pastāv uzņēmumos, kas daļēji pieder ārzemju juridiskajām personām, kur personāla vadības novērtēšana ir uzņēmuma vadības iniciatīva.

Autore uzskata, ka atbildes uz šo jautājumu parāda, ka ir iespējams identificēt Latvijas uzņēmējdarbībā trīs uzņēmumu grupas attiecībā pret personāla vadības novērtēšanu:

1. grupa – uzņēmumi, kuros personāla vadības novērtēšana ir uzņēmuma vadības noteikta prasība;
2. grupa – uzņēmumi, kuros personāla vadības novērtēšana ir personāla vadītāja iniciatīva, ko atbalsta uzņēmuma vadība;
3. grupa – uzņēmumi, kuros personāla vadības novērtēšana netiek veikta.

Līdz ar to, lai attīstītu plašāku personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos, nepieciešams liels izskaidrojošs un izglītojošs darbs ar 2. un 3. grupas uzņēmumu vadītājiem.

Atbildes uz jautājumu par to, cik bieži tiek novērtēta personāla vadība vai tās funkcijas, bija atkarīgas no uzņēmuma izmantotās personāla vadības novērtēšanas metodes.

Uzņēmumos, kuros tiek analizēti personāla vadības rādītāji, novērtēšana tiek veikta pēc plāna un regulāri – reizi mēnesī, ceturksnī vai gadā. Tomēr atsevišķos gadījumos pēc

uzņēmuma vadības pieprasījuma tiek noteikti jauni, līdz šim nenoteikti personāla vadības rādītāji.

Uzņēmumos, kuros tiek veikti darbinieku attieksmes pētījumi un struktūrvienību vadītāju aptauja par personāla vadības procesiem, personāla vadības novērtēšana tiek veikta reizi gadā.

Sniegtās atbildes apliecina, ka pirms personāla vadības novērtēšanas uzsākšanas nepieciešams noteikt, kā un cik bieži tiks veikta personāla vadības novērtēšana.

Atbildes uz jautājumu par izmantotajiem personāla vadības rādītājiem atklāja, ka visi respondenti nosaka kādu no personāla vadības rādītājiem.

Visi respondenti minēja personāla mainības rādītāju. Parasti uzņēmumi šo rādītāju analizē pa struktūrvienībām. Daži uzņēmumi analizē personāla mainību pēc darbinieku darba stāža, pēc aiziešanas iemesla. Viena respondente norādīja, ka uzņēmumā tiek noteikta kopējā personāla mainība un brīvprātīgā personāla mainība. Tomēr jāņem vērā, ka personāla mainība raksturo tikai vienu aspektu, t. i., darbinieku rīcību noteiktos apstākļos, līdz ar to, analizējot tikai šo vienu rādītāju, nav iespējams pilnīgi novērtēt uzņēmuma personāla vadību.

Piecos uzņēmumos tiek analizēta darba laika izmantošana – noteikts darbinieku prombūtnes rādītājs, darbinieku prombūtnes laiks procentuāli no normālā darba laika, virsstundu skaits.

Divos uzņēmumos tiek analizēts personāla atlases procesu ilgums.

Tika minēti arī uzņēmuma darbību raksturojošie rādītāji – apgrozījums uz vienu darbinieku, apgrozījums un peļņa uz vienu darbinieku.

Trīs lielajos uzņēmumos ir izstrādāta speciāla metodika, pēc kuras tiek noteikti būtiskie uzņēmuma darbības un personāla vadības rādītāji, un šie rādītāji salīdzināti ar citiem šīs grupas uzņēmumiem. Vienā no uzņēmumiem 2008. gadā ir izstrādāta personāla vadības novērtēšanas metodoloģija, pēc kuras tiek noteikti galvenie personāla vadības rādītāji.

Viens no šo četru uzņēmumu personāla vadītājiem atklāja, ka uzņēmums personāla vadības novērtēšanu veic desmit gadus un nosaka 42 rādītājus (uzņēmuma darbības rādītājus un personāla vadības rādītājus), piemēram, darba disciplīnas pārkāpumu skaitu, vakanču aizpildīšanas ilgumu, darba disciplīnu, nelaimes gadījumu skaitu, nelaimes gadījumos zaudēto laiku, neatbilstošas rīcības gadījumu skaitu. Daudzi rādītāji tiek vērtēti pa grupām (darbinieki, speciālisti, vadītāji) un pa vecumiem.

Minot personāla vadības rādītājus, personāla vadītāji arī nosauca personāla sastāvu raksturojošos rādītājus (vidējais darbinieku skaits, darbinieku darba stāžs, darbinieku vecums, darbinieku sadalījums pa vadības līmeņiem), un tas liecina, ka personāla vadītāji skaidri

nenodala personāla sastāvu raksturojošos rādītājus no personāla vadības galvenajiem rādītājiem.

Pētījuma autore vēlējās noskaidrot, vai intervētajos uzņēmumos tiek analizētas personāla vadības izmaksas. Uz šo jautājumu 7 respondenti atbildēja apstiprinoši, 3 – noraidoši. Noraidošās atbildes bija šādas: „Netiek vērtētas, kad vadība paprasa, tad jā. Piemēram, ja jāsamazina darbinieku skaits” vai vienkārši: „Izmaksu analīze netiek veikta.”

Atbildes uz jautājumu par analizētajām izmaksām iespējams sagrupēt šādās grupās:

- atalgojuma izmaksas – atalgojuma dinamika pa amatiem, pa sezonām (2); pamatalgas, piemaksas, virsstundu apmaksas izmaksas, atvaļinājuma, sociālo labumu izmaksas (1), algu fonds pret apgrozījumu (2); darba samaksas izmaksas, darba samaksas izmaksas pret kopējām izmaksām (3); dažādu atvieglojumu izmaksas saistībā ar vienu darbinieku; amatalgas īpatsvars pret kopējo atalgojuma apjomu (1);
- darba kavējumu izmaksas (2);
- apmācību izmaksas – apmācību izmaksas (3); apmācību izmaksas uz vienu darbinieku iekšējā un ārējā apmācībā (2);
- nelaimes gadījumu izmaksas (1);
- personāla mainības izmaksas (1).¹

Kā redzams, uzņēmumi analizē dažādas ar personāla vadību saistītās izmaksas, parasti tās, kas uzņēmumā veido vislielāko īpatsvaru no uzņēmuma izmaksām. Tikai trīs uzņēmumos tiek veikta izmaksu analīze no vairākām iepriekšminētām grupām pēc uzņēmumā apstiprinātas metodikas, un izmaksu analīzei tiek izmantotas informatīvās sistēmas. Pārējos aptaujātajos uzņēmumos visbiežāk veic atalgojuma izmaksu un apmācību izmaksu analīzi.

Atbildes uz jautājumu par personāla vadības izmaksu analīzi atklāja, ka ne visi respondenti personāla izmaksu analīzi uzskata par personāla vadības novērtēšanas metodi, jo uz jautājumu par to, kādā veidā tiek novērtēti personāla vadības procesi un funkcijas, tikai divi respondenti atbildēja, ka veic dažādu personāla izmaksu analīzi un uzraudzību.

Lai noskaidrotu, cik sistemātisks darbs tiek ieguldīts personāla vadības procesu izmaksu analīzē, respondentiem tika uzdots jautājums par to, kādā veidā uzņēmumā tiek vākti dati, lai veiktu izmaksu analīzi. Atbildes uz šo jautājumu atklāja, ka pastāv trīs pieejas datu uzkrāšanai, lai veiktu personāla vadības izmaksu analīzi. Pirmkārt, tiek uzkrāti grāmatvedības dati, un tie pēc tam tiek analizēti no personāla vadības viedokļa. Otrkārt, dati tiek uzkrāti

¹ Iekavās norādīts respondentu skaits

datorprogrammas *MS Excel* formātā. Treškārt, dati tiek uzkrāti personāla vadības informatīvajā sistēmā vai vadības informācijas sistēmā, kurā ietverts personāla modulis.

Tā, piemēram, uzņēmumā ar 200 darbiniekiem tiek analizētas tikai apmācību un atalgojuma izmaksas un tiek izmantoti grāmatvedības dati, bet nav izveidota personāla vadības informatīvā sistēma. Savukārt lielā uzņēmumā (ar 2500 darbiniekiem), kura viens no darbības veidiem ir informāciju tehnoloģiju risinājumu izstrāde un pakalpojumu sniegšana, ir izstrādāta integrēta personāla un algu vadības sistēma, kas palīdz uzņēmumam efektīvi veikt personāla vadības procesu pārvaldīšanu un centralizēto algu aprēķinu.

Autore uzskata, ka lielajos uzņēmumos, kuros personāla vadībai un tās novērtēšanai netiek pievērsta pietiekama uzmanība, netiek arī izmantota personāla vadības informatīvā sistēma.

Uz jautājumu, vai jūsu uzņēmumā tiek novērtēta personāla vadības, funkciju vai procesu efektivitāte, pārsvarā tika saņemtas noraidošas atbildes.

Viena no respondentēm atbildēja: „Mūsu uzņēmumā personāla vadības efektivitātes novērtēšana netiek veikta. Esmu skeptiska pret šādu skaitļošanu. Ja uzņēmumā ir liela personāla mainība, tad tas atmaksājas.”

Tikai divu uzņēmumu personāla vadītāji atzina, ka veic personāla vadības efektivitātes novērtēšanu. Viens no viņiem sniedza sīkāku paskaidrojumu: „Uzņēmumā ir noteikti personāla vadības mērķi, kas atbilst uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem un kas ir izteikti ar sasniedzamajiem kvantitatīvajiem rādītājiem. Mēs analizējam, ar kādām izmaksām esam sasnieguši šos mērķus.”

Pēc autores domām, sniegtās atbildes liecina, ka lielākajai daļai intervēto personāla vadītāju nav lielas izpratnes par personāla vadības efektivitātes novērtēšanu un par tās sniegtajām priekšrocībām. Lai novērtu personāla vadības efektivitāti, ir nepieciešams izvirzīt personāla vadības mērķus, līdz ar to nākamie jautājumi bija saistīti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem un personāla vadības stratēģiskajiem mērķiem.

Visas atbildes apliecināja, ka intervētajos uzņēmumos ir definēti stratēģiskie mērķi. Respondenti papildus minēja, kādam laikposmam izvirzīti stratēģiskie mērķi un cik detalizēti tie izstrādāti. Trīs respondenti atbildēja, ka stratēģiskie mērķi izstrādāti vienam gadam, savukārt viens respondents norādīja, ka mērķi izstrādāti diviem gadiem. Viena no respondentēm atzina, ka uzņēmumā ir definēti vispārīgi stratēģiskie virzieni, kas ir pamatā tālākai uzņēmuma attīstībai.

Vienā uzņēmumā, kura īpašnieks ir ārzemju juridiskā persona, ir noteikti mērķi, izmantojot Līdzsvaroto rādītāju karti. Mērķi ir noteikti attiecībā uz kritiski svarīgajiem

procesiem. Karte veido sistēmu, lai tiktu nodrošināta uzņēmuma konkurētspēja. Katrai struktūrvienībai ir noteikti finanšu, klientu, procesu un personāla mērķi.

Citā uzņēmumā, kura īpašnieki ir Latvijas privātpersonas, ir izstrādāti uzņēmuma stratēģiskie mērķi, kas atbilstoši vīzijai iestrādāti uzņēmuma kvalitātes politikā. Kā atzina personāla vadītāja, pēc viņas domām, uzņēmuma vadībai pietrūkst prasmes uzstādīt pārdomātus mērķus.

No desmit respondentiem septiņi norādīja, ka uzņēmumā ir definēti personāla vadības mērķi. Faktu, ka Latvijas uzņēmumos pastāv problēma ar stratēģisko mērķu izvirzīšanu personāla vadības jomā, apliecina divas respondentu atbildes.

Viens personāla vadītājs atbildēja, ka ir definēti personāla vadības stratēģiskie mērķi, bet tie nav uzrakstīti un ir zināmi tikai viņam. Cits personāla vadītājs atzina, ka uzņēmumā nenotiek mērķu kaskadēšana un līdz ar to pastāv varbūtība, ka vairākas funkcionālās stratēģijas neatbilst uzņēmuma kopējai stratēģijai.

Tā kā tika intervēti personāla vadītāji, kas strādā dažādos uzņēmumos ar atšķirīgiem darbības veidiem un stratēģiskiem mērķiem, tad respondentu atbildes par to, ar kādiem personāla vadības procesiem ir saistīti šie mērķi, bija atšķirīgas.

Dažu uzņēmumu personāla vadītāji varēja nosaukt tikai vienu personāla vadības jomu, kurā izvirzīts stratēģiskais mērķis, piemēram, iekšējā apmācība (1) un personāla komunikācija (1).

Savukārt citu uzņēmumu personāla vadības stratēģiskie mērķi bija saistīti ar

- personāla nokomplektētību, personāla informētību, personāla motivētību, personāla mainību;
- apmācību un talantu vadību;
- talantu vadību, pēctecības nodrošināšanu;
- personāla novērtēšanu, jaunas informatīvās sistēmas ieviešanu, pēctecības plānošanu;
- talantu vadību, talantu atrašanu Latvijā, vērtību iedzīvināšanu darbiniekos, kvalitatīvas atgriezeniskās saiknes veidošanu, mērķu vadīšanu, snieguma kultūras izveidi, darbinieka mērķu sasaisti ar uzņēmuma mērķiem.

Intervijas rezultāti ir parādījuši, ka intervētajos uzņēmumos netiek novērtēta cilvēkresursu vadīšanas lietderība un efektivitāte, tomēr fakts, ka intervētajos uzņēmumos ir definēti gan kopējie stratēģiskie mērķi, gan arī stratēģiskie mērķi cilvēkresursu vadīšanā un tiek analizētas cilvēkresursu vadīšanas izmaksas, liecina, ka šajos uzņēmumos pastāv iespēja novērtēt cilvēkresursu vadīšanas lietderību un efektivitāti.

Nākamie intervijas jautājumi tika uzdoti, lai uzzinātu respondentu viedokli par personāla vadības novērtēšanas praksi citos uzņēmumos un noskaidrotu nepieciešamību veikt personāla vadības novērtēšanu un tās ietekmējošos faktorus.

Pēc respondentu domām, personāla vadības efektivitāte tiek vērtēta šādos Latvijā pazīstamos uzņēmumos – „SEB banka”, „Swedbank”, „Bite Latvija”, „Laima”, „Latvijas Mobilais Telefons”, „Philip Morris Latvia”, „TietoEnator”, „Lattelecom”. „Swedbank” nosauca četri respondenti. Tomēr šīs atbildes nebija pārliecinošas, jo respondenti savu atbildi iesāka ar vārdiem: „Nu, nezinu” vai „Varbūt”. Četri respondenti atzina, ka nevar nosaukt nevienu uzņēmumu.

Kā atbildēja viens no respondentiem, personāla vadības efektivitāte tiek vērtēta uzņēmumos, kuros personāla vadītāji ir vadības līmenī un piedalās biznesa procesu plānošanā un organizēšanā.

Pēc autores domām, respondentu sniegtās atbildes apliecina, ka Latvijas uzņēmumu personāla vadītāji pietiekami daudz nedalās pieredzē par tādiem iekšējiem uzņēmuma procesiem kā personāla vadības novērtēšana, kā arī interesentiem nav pieejamas publikācijas par personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos.

Attiecībā uz iespēju salīdzināt uzņēmuma personāla izmaksu rādītājus ar citu Latvijas uzņēmumu izmaksu rādītājiem lielākā daļa respondentu atbildēja noraidoši. Trīs respondenti minēja, ka uzņēmums veic atalgojumu salīdzināšanu, piedaloties atalgojuma pētījumā, kas notiek pēc „Hay Group” metodikas.

Pēc autores domām, tas apliecina, ka Latvijā netiek salīdzināti citi personāla izmaksu rādītāji. Šīs atziņas patiesumu apstiprina vienas respondentes komentārs: „Izmaksu salīdzināšana netiek veikta, jo daudzi uzskata, ka tā ir konfidenciāla informācija.”

Iespējas savstarpēji salīdzināt Latvijas uzņēmumu personāla vadības rādītājus respondenti vērtēja šādi:

- „Atbalstu, piemēram, rādītājus un izmaksas noteikt pēc vienotas metodikas, piemēram, pēc grāmatā „Personāla vadības rokasgrāmata” sniegtajām metodēm, un tad tos salīdzināt.”
- „Mums tas nav būtiski, mēs nesalīdzināties ar Latvijas uzņēmumiem, bet gan ar starptautiskiem mūsu nozares uzņēmumiem ārzemēs personāla atalgojuma un apmācības jomā.”
- „Varbūt ir vērts salīdzināt vienas nozares ietvaros.”
- „Uzskatu, ka šādu salīdzināšanu uzņēmumi var veikt ar citiem tās pašas nozares uzņēmumiem. Tomēr, ņemot vērā, ka Latvijā ir salīdzinoši mazs tirgus un vienas

nozares uzņēmumi konkurē viens ar otru, tad šāda salīdzināšana Latvijā nav iespējama. Tāpēc uzskatu, ka salīdzinošo novērtēšanu var veikt uzņēmums, kurš strādā vairākās valstīs, un salīdzinājums tiek veikts šī uzņēmuma grupas ietvaros.”

Pirmā atbilde liecina par atbalstu personāla vadības rādītāju salīdzināšanai (šādi atbildēja tikai viens respondents).

Otrā atbilde norāda uz vienaldzīgu attieksmi pret personāla vadības rādītāju salīdzināšanu (šādi atbildēja arī tikai viens respondents).

Savukārt trešā atbilde nav pārliecinoša un atklāj nosacījumus, kas būtu jāņem vērā, veicot personāla vadības salīdzinošo novērtēšanu. Astoņi respondenti minēja, kādos gadījumos un kādus rādītājus varbūt vajadzētu salīdzināt.

Viena respondente atbildēja: „Salīdzināšana jāveic indeksu veidā, ne absolūtos ciparos, jo tie neko nenozīmē. Vai arī procentos no apgrozījuma. Tas ir atkarīgs no uzņēmuma darbības sfēras.”

Cits respondents uzskatīja, ka salīdzinājums ir atkarīgs no lietojuma, varbūt var salīdzināt strādājošo skaitu uz vienu personāla vadības speciālistu, izmaksas uz vienu strādājošo.

Uzņēmuma, kurā tiek analizētas dažādas personāla vadības izmaksas, personāla vadītāja norādīja, ka viņai nav pārliecības par šo izmaksu salīdzināšanu, jo uzņēmumi strādā dažādās nozarēs un instrumenti, kas tiek izmantoti personāla vadībā, ir atšķirīgi. Tomēr, pēc viņas domām, ir efektīvi un vērtīgi salīdzināt dažādus naturālos rādītājus, piemēram, cik liels ir nominālu ziņā, nevis summās, labumu grozs; cik daudz cilvēku apkalpo viens personāla vadības speciālists, vienalga, vai tas būtu atlases speciālists vai personāla vadītājs. To salīdzinot, varētu vērtēt, kurš uzņēmums ir efektīvāks un vai ir vērts uzturēt kompleksu personāla vadības informatīvo sistēmu vai varbūt to pašu var sasniegt, strādājot bez informatīvās sistēmas. Pašreiz nav iespējas to salīdzināt.

Pēc respondentu atbildēm autore secināja, ka daļa Latvijas uzņēmumu personāla vadītāju nav pārliecināti par personāla vadības salīdzinošās novērtēšanas nepieciešamību un nav gatavi atbalstīt salīdzinošos pētījumus.

Seši no desmit respondentiem arī atbildēja, ka personāla vadības novērtēšanas nozīmīgums nākotnē pieaugs. Viena no respondentēm savu viedokli pamatoja ar pašreizējo ekonomisko lejupslīdi, kad nepieciešams novērtēt dažādu procesu efektivitāti. Ekonomikas izaugsmes posmā, kad viss notiek ļoti labi, neviens par to īpaši neuztraucas. Arī respondente, kuras uzņēmumā tiek veikta personāla vadības efektivitātes novērtēšana, atzina, ka tagad tas

būs īpaši aktuāls temats, jo tam jau nav nozīmes, vai tiek runāts par pārdošanu, būvniecību vai personālu vadību, katrai funkcijai ir jābūt atbilstošai uzņēmuma vajadzībai un efektīvai.

Vienai no respondentēm bija cits viedoklis, un viņa atzina – lai arī pašreizējie apstākļi spiedīs uzņēmumiem samazināt izmaksas, tomēr formālā efektivitātes novērtēšana neattīstīsies, jo tā var atklāt daudzus nepatīkamus faktus, kas nebūs patīkami uzņēmuma vadībai un pašiem personāla vadītājiem.

Respondentu atbildes liecina, ka daļa personāla vadītāju izprot personāla vadības novērtēšanas nozīmīgumu un saista to ar vispārējām uzņēmējdarbības attīstības tendencēm ekonomiskās krīzes apstākļos.

Respondentu viedokļi par veidiem, kā iegūt zināšanas un prasmes novērtēt personāla vadību, bija atšķirīgi:

- „Nezinu, pastāv speciālistu trūkumus, maģistratūras studijās tam nepieskaras.”
- „Ļoti daudz materiālu ir atrodamī internetā, vienīgi par tiem ir jāmaksā. Pieredzes apmaiņa par šādiem jautājumiem nenotiek.”
- „Ja pati vēlētos apgūt vai kādu darbinieku nosūtīt, nezinātu, kur doties, varbūt uz ārzemēm.”
- „Bija piedāvājumi no konsultāciju firmām, manuprāt, no „O.D.A”, „Ernst & Joung”.”.

Respondentu atbildes pierāda, ka Latvijā pastāv problēma apgūt zināšanas un prasmes novērtēt personāla vadību. Pastāv varbūtība, ka tieši intervētajiem personāla vadītājiem trūkst informācija par kvalifikācijas celšanu personāla vadības novērtēšanā, tāpēc šis jautājums tiks detalizēti izskatīts 2.2. nodaļā.

Respondenti tika lūgti arī nosaukt faktorus, kas kavē personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos. Viena no respondentēm norādīja, ka nav ticības šiem datiem, tā ir pārāk liela skaitļošana, kā arī pietrūkst zināšanu un nav pieejama informācija konferencēs, semināros. Cita respondente norādīja, ka vēsturiski ir ļoti grūti mainīt domāšanas paradigmu, ka personāla vadība var dot kaut kādu ieguldījumu uzņēmuma darbībā, kā arī līdz šim nav bijusi nepieciešamība nodarboties ar refleksiju un analizēt, kā organizēta personāla vadība.

Respondente, kura uzņēmumā jau gadu veic personāla vadības procesu analīzi un pilnveidi, uzskatīja, ka personāla vadības novērtēšanu traucē gan uzņēmuma vadības, gan personāla vadītāju „šaurā” domāšana, nepatika pret pārmaiņām un personāla vadības speciālistu nevēlēšanās mainīt procesus.

Apkopojot respondentu viedokļus, var nosaukt trīs galvenos personāla vadīšanas novērtēšanu kavējošos faktorus:

- uzņēmuma augstākā līmeņa vadības uzskats par personāla vadību kā nenozīmīgu uzņēmuma vadības jomu;
- uzņēmuma augstākā līmeņa vadības un personāla vadītāju uzskats par personāla vadības novērtēšanu kā sarežģītu, dārgu, laikietilpīgu un nevajadzīgu procesu;
- uzņēmumu vadītāju un personāla vadītāju nepietiekamās zināšanas par personāla vadīšanas novērtēšanu.

Intervēto Latvijas uzņēmumu personāla vadītāju uzskati par galvenajiem cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu kavējošiem faktoriem apstiprina teorijā izklāstīto cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas kavējošo faktoru esamību praksē.

Pēc autores domām, personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos ir kavējušas arī publikācijas plašsaziņas līdzekļos, jo tajās ir argumentēta personāla vadības novērtēšanas nepieciešamība, tomēr uzsvērts, ka personāla vadības audits jāveic ārējam konsultantam. Laikposmā no 2000. gada līdz 2009. gadam laikrakstā „Dienas Bizness” bija piecas publikācijas par personāla vadības novērtēšanu, tomēr četrās no tām uzsvērts, ka personāla vadības novērtēšanu jāveic konsultāciju uzņēmuma ekspertam, tādējādi radot viedokli uzņēmumu vadītāju un personāla speciālistu vidū, ka personāla vadības novērtēšanu var veikt tikai ārējs konsultants. Tā, piemēram, konsultāciju uzņēmuma „O.D.A.” personāla vadības konsultante raksta: „Līdzekļu ekonomija, deleģējot personāla vadības auditu esošajam personālam, ne vienmēr atmaksājas. Būtiskākie trūkumi, veicot personāla vadības auditu pašu spēkiem, ietver padziļinātas darbinieku profesionālās pieredzes un zināšanu trūkumu (visbiežāk tā ir pirmā reize, kad tiek organizēts līdzīgs projekts), iegūtās informācijas subjektivitāte (diemžēl ir jāreķinās, ka darbiniekiem ir tendence noklusēt informāciju, kas varētu palielināt viņu esošo darba apjomu vai radīt jaunus amata pienākumus), ierobežotas konfidencialitātes saglabāšanas iespējas (nevaram izslēgt darbinieku savstarpēji draudzīgās attiecības un informācijas izplatību, piemēram, kafijas un smēķēšanas pārtraukumu laikā), kā arī informācijas un resursu trūkumu (darbiniekiem reti ir pieejama informācija par t.s. „labāko praksi” personāla vadībā, uz kuras pamata veidot vēlamo personāla vadības procesu modeli).

Tāpat jāreķinās, ka audita rezultativitāti ietekmē ne vien tā veicēja profesionālā sagatavotība, bet arī tas, kā auditors tiek uztverts vadības komandā, kas lielākoties ir iesaistīta audita procesā. Ja personāla vadības auditors neizraisīs cieņu un uzticēšanos, iegūtā informācija (un tāpat arī audita rezultāti) būs nepilnīga, padarot procesu neefektīvu. Šo

ieneslu dēļ ieteicams uzticēt personāla vadības audita veikšanu personāla vadības konsultantiem ar atbilstošu pieredzi personāla vadības auditu veikšanā.” (Cubaka, 2007).

Autore var piekrist, ka, uzsākot vērtēt personāla vadību, būtu lietderīgi pieaicināt neatkarīgu konsultantu personāla vadības auditu veikšanai, tomēr patstāvīgas personāla vadības sistēmas atbilstības nodrošināšanai uzņēmuma vajadzībām ir nepieciešama regulāra personāla vadības novērtēšana, kas jāveic uzņēmuma speciālistiem.

Intervijas noslēgumā respondenti tika lūgti arī nosaukt faktorus, kas veicina personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos.

Viena no respondentēm atbildēja, ka personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos veicinās krīzes apstākļi, nepieciešamība meklēt jaunus, efektīvākus risinājumus. Veicinošais faktors ir arī personāla vadītāju vēlme iegūt jaunu pieredzi un pilnveidot savu darbu. Personāla vadītājam jāseko izmaiņām personāla vadības tendencēs.

Kā atzina vēl cita respondente, personāla vadības novērtēšana jāmača augstskolā, un tai būtu jāveicina tās lietošana. Nozīmīgu darbu veic Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, un tai vēl vairāk būtu jāparāda personāla vadības loma uzņēmumā un jāveicina personāla vadības novērtēšanas prakse.

Respondente, kura savā uzņēmumā veic personāla vadības novērtēšanu, norādīja uz kādu būtisku sakarību – uzņēmumi, kuri ir labākie savā nozarē un kas strauji attīstās no biznesa viedokļa, ir atzinuši personāla vadības nozīmību un to novērtē.

Autore, iepazīstoties ar respondentu viedokļiem par personāla vadības novērtēšanas veicinošiem faktoriem, piekrīt, ka personāla vadības novērtēšanu var veicināt, mainot uzņēmuma vadības izpratni par personāla vadības lomu uzņēmumā, kā arī izglītojot personāla vadītājus.

Papildus atbilžu analīzei autore arī vēroja intervējamo rīcību un attieksmi pret intervijas jautājumiem, interviju un intervētāju.

Atsevišķās intervijās bija vērojama personāla vadītāja neapmierinātība ar uzdotajiem jautājumiem, cenšanās ātrāk pabeigt sarunu vai arī norādīt, ka uzņēmumam nav nepieciešama personāla vadības novērtēšana, un tas apstiprināja autores viedokli, ka personāla vadītājs nav kompetents šajos jautājumos.

Apkopojot intervijas rezultātus, autore secināja, ka intervētajos uzņēmumos tiek lietots plašāks CRV novērtēšanas metožu skaits, nekā tika atspoguļots 2.3. tabulā. Precizēts intervēto uzņēmumu lietoto CRV novērtēšanas metožu saraksts sniegts 2.4. tabulā.

Intervēto uzņēmumu lietoto personāla vadības novērtēšanas metožu precizētais saraksts

Metode	Absolūtais biežums	Novērtēšanas veids
CRV galvenie rādītāji	9	Kvantitatīva novērtēšana
CRV izmaksu pārraudzība	6	Kvantitatīva novērtēšana
CRV reputācijas novērtēšana	2	Kvalitatīva novērtēšana
Personāla attieksmes pētījumi	4	Kvalitatīva novērtēšana
CRV procesu novērtēšana	4	Kvalitatīva un kvantitatīvā novērtēšana

Personāla vadītāju atbildes uz intervijas jautājumiem apstiprina Latvijas plašsaziņas līdzekļu analīzē gūtos secinājumus, ka Latvijas uzņēmumi visbiežāk izmanto galveno rādītāju metodi, darbinieku apmierinātības pētījumus un izmaksu pārraudzību, kā arī cilvēkresursu vadīšanas procesu analīzi.

Gan plašsaziņas līdzekļu analīze, gan intervija pierāda, ka Latvijas uzņēmumi pēc Dž. Dž. Filipa klasifikācijas izmanto attieksmes/piekrišanas un salīdzināšanas/sekošanas CRV novērtēšanas pieejas. Papildus var secināt, ka Latvijas uzņēmumos tiek analizēti atsevišķi CRV procesi, to rezultāti, izmaksas, kā arī darbinieku attieksme un darba klimats. Daudziem Latvijas uzņēmumu personāla vadītājiem ir nesaprotami termini „personāla vadības efektivitāte”, kā arī ir neliela izpratne par personāla vadības efektivitātes novērtēšanu vai arī par to, kādas priekšrocības sniedz personāla vadības efektivitātes novērtēšana.

Daudzos Latvijas uzņēmumos ir definēti uzņēmuma stratēģiskie mērķi un stratēģiskie mērķi personāla vadībā un tiek analizētas personāla vadības izmaksas, un tas liecina, ka šajos uzņēmumos pastāv iespēja novērtēt gan personāla vadības lietderību, gan efektivitāti.

Nākamajā nodaļā autore analizējusi Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītāju aptaujas rezultātus, raksturojot cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas tendences Latvijas lielajos uzņēmumos.

2.2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas tendences Latvijas lielajos uzņēmumos

Lai detalizēti izpētītu un analizētu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas tendences Latvijā, autore no 2009. gada janvāra līdz martam veica dažādu nozaru Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītāju anketēšanu. Tāpat kā intervēšanā termins „cilvēkresursu vadīšana” tika aizstāts ar terminu „personāla vadība”, kas aptaujas dalībniekiem bija labāk

pazīstams. Lai aptaujas analīze būtu vieglāk uztverama, arī šīs apakšnodaļas ietvaros autore lieto terminu „personāla vadība”.

Aptaujas anketā tika iekļauti 36 jautājumi, kas apvienoti 9 tematiskās grupās:

- Personāla vadības darba organizācija (J1-J2).
- Personāla vadītāja loma organizācijā (J3-J4).
- E. Deminga kvalitātes vadības principu lietošana personāla vadībā (J5-J8, J23).
- Personāla vadības novērtēšanas prakse organizācijā (J9-J11, J13).
- Personāla vadības informatīvo sistēmu lietojums (J14-16).
- Personāla vadības stratēģiskā loma uzņēmumā (J17-J22).
- Personāla vadības novērtēšanu veicinošie un kavējošie faktori (J25-J26).
- Personāla vadības ārpakalpojumu sniegšanas un iegādes prakse (J12;J27).
- Uzņēmuma un personāla vadītāju raksturojošās pazīmes (J24, J28-J36).

Aptaujas struktūru un jautājumus izstrādāja promocijas darba autore, balstoties uz CRV teorijā gūtajām atziņām un 10 dažādu Latvijas uzņēmumu personāla vadītāju intervijām par personāla vadības novērtēšanas praksi uzņēmumos. Aptaujas jautājumi iekļauti promocijas darba 10. pielikumā. Aptauja tika organizēta interneta vidē, un katrs no aptaujas dalībniekiem elektroniski saņēma uzaicinājumu piedalīties aptaujā. Aptaujas respondentiem tika nodrošināta pilnīga konfidencialitāte, tāpēc visi tās dati pētījuma rezultātu aprakstā atspoguļoti apkopotā veidā.

Lai nodrošinātu lielāku respondentu atsaucību, autore aptauju veica sadarbībā ar Latvijas Personāla vadīšanas asociāciju un Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centru. Respondentiem tika piedāvāts piedalīties pētījuma rezultātu prezentācijā, kā arī saņemt pētījuma ziņojumu elektroniski.

Aptaujas mērķa grupa bija Latvijas lielie uzņēmumi. N. P. Vokics un M. Vidovics (*Vokic, Vidovic, 2008*) apgalvo, ka ir vērts pētīt tikai tos uzņēmumus, kuros strādā vairāk nekā 200 strādājošo, jo šie uzņēmumi ir izstrādājuši personāla politiku un dažādus procesus. Tāpēc šajā pētījumā par lielo uzņēmumu definēts uzņēmums, kurā strādā 200 un vairāk darbinieku. Autores izvēlētā pieeja atšķiras no vispārpieņemtās Eiropas Komisijas 2003. gada 6. maija rekomendācijas 2003/361/EK par mikro, mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.

Lai noteiktu, kuri no Latvijas uzņēmumiem atbilst lielo uzņēmumu statusam, autore 2008. un 2009. gadā datus par uzņēmumiem iegādājās SIA „Lursoft”. Tā kā SIA „Lursoft” uzņēmumu datu bāze tiek veidota pēc uzņēmumu iepriekšējā gada pārskatiem, tad 2008. gada beigās bija pieejami dati par uzņēmuma stāvokli 2007. gada 31. decembrī, savukārt 2009. gada beigās – par stāvokli 2008. gada 31. decembrī. Pēc iepriekšminētā kritērija SIA

„Lursoft” datubāzē uz 2007. gada 31. decembri lielā uzņēmuma statusam atbilda 349 uzņēmumi, savukārt uz 2008. gada 31. decembri – 393 uzņēmumi.

Autore, uzsākot aptauju 2009. gada janvārī, vadījās pēc SIA „Lursoft” datiem uz 2007. gada 31. decembri un izsūtīja aptaujas anketu 349 uzņēmumu personāla vadītājiem. Līdz ar to var teikt, ka pētījuma ģenerālās kopas apjoms bija 349 vienības. Ņemot vērā, ka ģenerālā kopa nebija liela, uzsākot pētījumu, tika izvirzīts uzdevums veikt pilnīgu šīs kopas novērošanu.

Diemžēl aptaujā piedalījās tikai daļa no uzaicinātajiem uzņēmumiem, kopumā 42 uzņēmumi, respondentu līmenis bija 12%. Ņemot vērā zemo respondences līmeni, autore centās izskaidrot zemā respondences līmeņa ietekmējošos faktorus.

Kā viens no būtiskiem ietekmējošiem faktoriem jāmin lielās ekonomiskās izmaiņas Latvijā un līdz ar to lielo – uzņēmumu skaita svārstības. Ekonomiskās lejupslīdes rezultātā 2008. un 2009. gadā daudzos uzņēmumos ir būtiski samazināts darbinieku skaits. Līdz ar to daļa no uzņēmumiem, kas 2007. gadā bija uzskatāmi par lieliem uzņēmumiem, šobrīd turpina savu darbību kā vidējie uzņēmumi vai arī savu darbību ir izbeiguši. Salīdzinot 2007. gada un 2008. gada datus, autore konstatēja, ka 53 uzņēmumi jeb 15% no 2007. gadā minētajiem lielajiem uzņēmumiem nav vairs atrodamī 2008. gada lielo uzņēmumu sarakstā. Savukārt 2008. gadā lielo uzņēmumu sarakstā ir iekļauti 96 uzņēmumi, kas 2007. gadā nav uzskatīti par lielajiem uzņēmumiem. Tātad lielo uzņēmumu skaits svārstās no 349 līdz 393 uzņēmumiem. 296 uzņēmumi ir atrodamī gan 2007., gan arī 2008. gada sarakstā. Līdz ar to ģenerālās kopas apjoms ir 296 uzņēmumi un respondences līmenis bija 14%. Lielo uzņēmumu sadalījums pa nozarēm atspoguļots 11. pielikumā.

Vēl jāņem vērā, ka 107 jeb 36% no ģenerālās kopas vienībām bija uzņēmumi, kuros bija neliels darbinieku skaits (no 200 līdz 299 darbiniekiem), un iespējams, ka daļā no šiem uzņēmumiem nebija personāla vadītāja, kas varētu sniegt atbildes uz aptaujas jautājumiem. Autore arī uzskata, ka dažos uzņēmumos netiek veikta personāla vadības novērtēšana, un šis apstāklis nemotivēja personāla vadītājus piedalīties aptaujā.

Kā vēl viens būtisks faktors, kāpēc tika atteikta piedalīšanās aptaujā, minams personāla vadītāju nedrošība par iespējām turpināt darbu uzņēmumā un nevēlēšanās izpaust jebkādu informāciju par uzņēmumu.

Autore piekrīt pētniekiem S. Vanhalam, T. Kārelsonam un R. Alasai (2006), kuri apgalvo, ka ir grūti izvairīties no uzņēmumu nevēlēšanās piedalīties aptaujās, kas atklāj uzņēmumu iekšējos procesus. Kā atzina autori, pētījumos, kuros tiek pētīti uzņēmuma iekšējie procesi, jebkuras valsts pētniekam nākas sastapties ar problēmu, ka lielākā daļa uzņēmumu nevēlas piedalīties pētījumā, un līdz ar to pētījuma priekšmets netiek pietiekami dziļi

analizēts. Kopš 1989. gada CRANET veiktie pētījumi liecina, ka respondences līmenis šādos pētījumos ir robežās no 12 līdz 25%.

Papildus jāmin uzņēmumu nevēlēšanās atklāt tās nepilnības cilvēkresursu vadīšanā, kas varētu nonākt konkurentu rokās. Autore uzskata, ka laikā, kad daudzi uzņēmumi strādā ne tikai Latvijas tirgū, bet arī Eiropas un citu reģionu tirgos, daudziem uzņēmumiem būtu lietderīgi sadarboties, pilnveidojot savus iekšējos uzņēmuma procesus personāla vadībā.

Līdz ar to var apgalvot, ka kopumā dati parāda galvenās tendences Latvijas uzņēmumu personāla vadības novērtēšanā.

Nemot vērā M. A. Ārmstronga (*Armstrong, 2006*) atziņu, ka personāla vadība uzņēmumos ir atkarīga no uzņēmuma lieluma, uzņēmuma decentralizācijas pakāpes, uzņēmuma darbības veida un no tā, kādi darbinieki tiek nodarbināti uzņēmumā, kā arī personāla vadības struktūrvienības lomas, aptaujas dati tika analizēti pēc uzņēmuma lieluma, darbības veida, īpašuma formas, personāla vadītāja izglītības un pieredzes.

2.5. tabulā sniegts aptaujas dalībnieku – uzņēmumu sadalījums pēc īpašuma formas.

2.5. tabula

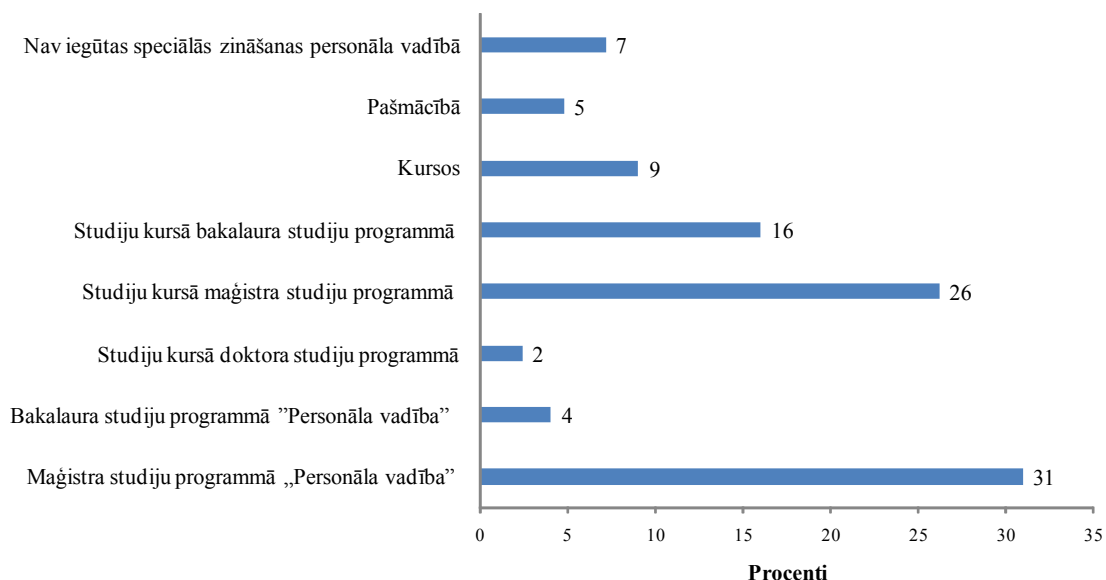
Aptaujāto uzņēmumu sadalījums pēc īpašuma formas ($n = 42$)

Uzņēmuma īpašuma forma	Skaitis (frekvence)
Latvijas privātuzņēmumi	16
Ārzemju privātuzņēmumi	21
Valsts uzņēmumi	5

50% no aptaujātajiem uzņēmumiem pārstāvēja uzņēmumus, kas pilnībā vai daļēji ir ārvalstu fizisko vai juridisko personu īpašums (turpmāk – ārzemju privātuzņēmumi), 38% – uzņēmumus, kas pilnībā vai daļēji ir Latvijas fizisko vai juridisko personu īpašums (turpmāk – Latvijas privātuzņēmumi), 12% – uzņēmumi, kas ir pilnībā vai daļēji Latvijas valsts īpašums (turpmāk – valsts uzņēmumi). Uzņēmumi, kuru īpašuma forma ir gan valsts, gan Latvijas fizisko vai juridisko personu īpašums, tika iekļauta Latvijas privātuzņēmumu grupā. Tie uzņēmumi, kas pieder gan Latvijas, gan ārzemju fiziskajām vai juridiskajām personām, tika iekļauti ārzemju privātuzņēmumu grupā.

Pētījumā lielie uzņēmumi pārstāvēja dažādas nozares, bet visvairāk tika pārstāvētas šādas: tirdzniecība (10 uzņēmumi no 49 uzņēmumiem), apstrādes rūpniecība (8 uzņēmumi no 73 uzņēmumiem) un informāciju tehnoloģijas (7 uzņēmumi no 13 uzņēmumiem).

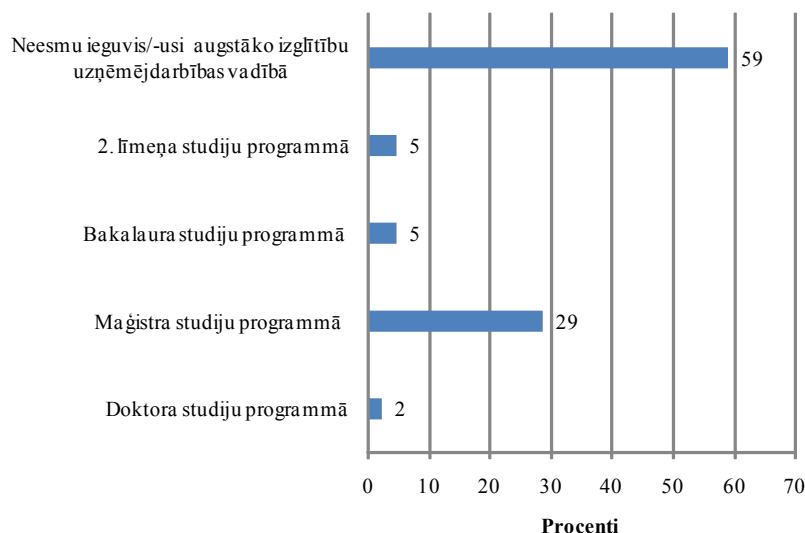
2.2. attēlā atspoguļota aptaujas dalībnieku – personāla vadītāju – izglītība personāla vadībā. Tā kā daļa respondentu atzīmēja vairākas izvēles, tad šīs atbildes tika ranžētas, un 2.2. attēlā tika atspoguļota tikai augstākā līmeņa izglītības pakāpe.



2.2. att. Respondentu sadalījums pēc izglītības līmeņa personāla vadībā ($n = 42$)

35% no aptaujas dalībniekiem bija profesionālā augstākā izglītība personāla vadībā, 42% personāla vadību bija apguvuši studiju kursus dažāda līmeņa augstākās izglītības studiju programmās. Vēl var atzīmēt, ka vairāk nekā puse respondentu vai 57% bija ieguvuši maģistra grādu. 14% no respondentiem zināšanas personāla vadībā ieguvuši kursus vai pašmācības ceļā un 7% – nav ieguvuši speciālās zināšanas personāla vadībā. Līdz ar to var apgalvot, ka lielākajai daļai respondentu bija iegūtas speciālās zināšanas personāla vadībā.

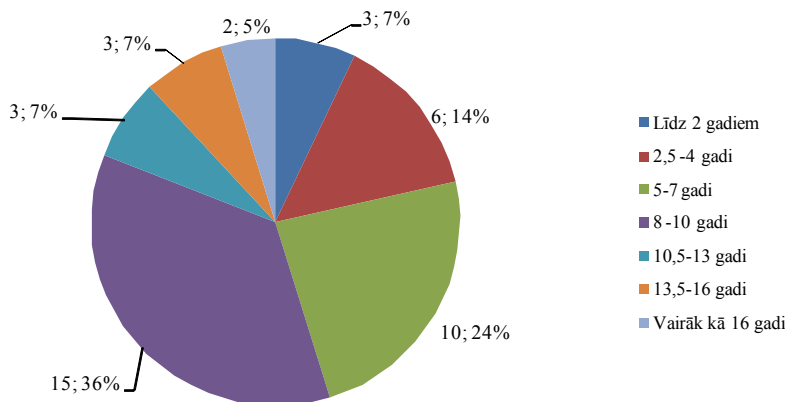
Daļa no respondentiem bija ieguvuši arī izglītību uzņēmējdarbības vadībā. Dati apkopoti 2.3. attēlā.



2.3. att. Respondentu izglītības līmeņi uzņēmējdarbības vadībā ($n = 42$)

Kopumā 41% respondentu bija ieguvuši augstāko izglītību uzņēmējdarbības vadībā. 5% no respondentiem bija ieguvuši maģistra grādu gan personāla vadībā, gan uzņēmējdarbības vadībā. Šie rādītāji liecina, ka 1/3 respondentu bija izpratne par uzņēmējdarbības vadību.

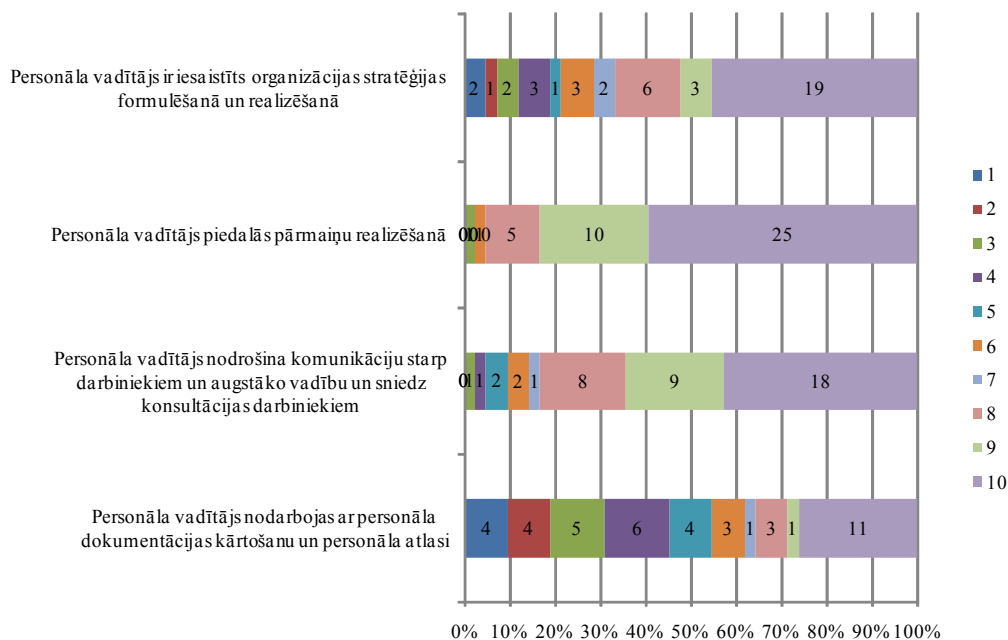
Nozīmīgs personāla vadītāja kompetences rādītājs ir arī darba stāžs personāla vadībā (skat. 2.4. att.).



2.4. att. Aptaujāto uzņēmumu personāla vadītāju kopējā personāla vadības stāža sadalījums ($n = 42$)

81% respondentu personāla vadībā bija nostrādājuši 5 vai vairāk gadus, un tas liecina, ka respondenti personāla vadības procesus ir spējuši organizēt gan ekonomiskās izaugsmes, gan lejupslīdes apstākļos.

Personāla vadītāji tika lūgti arī novērtēt, kāda ir viņu loma uzņēmumā. Lomas noteikšanai tika izmantots D. Ulriha modelis (skat. 2.5. att.) Respondentiem bija jānovērtē, cik lielā mērā viņi piekrīt izteiktajiem apgalvojumiem par personāla vadītāja lomu, izmantojot 10 punktu skalu, kur 10 nozīmē „pilnībā piekrītu”, bet 1 – „pilnībā nepiekrītu”.



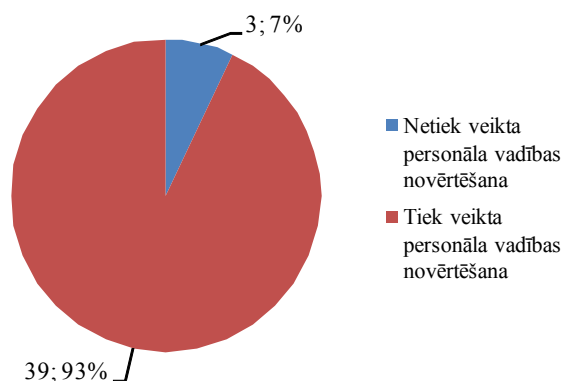
2.5. att. Aptaujāto uzņēmumu personāla vadītāju lomas uzņēmumā ($n = 42$)

Apkopojot respondentu viedokļus, bija redzams, ka aptaujātajos lielajos uzņēmumos nedominē neviena no četrām personāla vadītāja lomām.

Iegūtie rezultāti sasaucas ar Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas (LPVA) un Latvijas Biznesa konsultantu asociācijas (LBKA) 2009. gada septembrī veiktajiem pētījuma rezultātiem (par Latvijas uzņēmumu personāla vadības prioritātēm 2009. gadā). Pētījumā piedalījās 233 organizācijas. 65 no tām bija lielās organizācijas, kurās strādā vairāk nekā 250 darbinieku. Arī šajā pētījumā tika konstatēts, ka lielajās organizācijās personāla vadītājam ir dažādas lomas un personāla vadības nozīmība tiek uztverta atšķirīgi. Par to liecina šī pētījuma rezultāti: organizācijas valdes sēdēs, vadības sanāksmēs tiek runāts par personāla vadības jautājumiem (78% aptaujāto uzņēmumu), personāla vadības jautājumi tiek ņemti vērā biznesa plānošanas procesā (80%), personāla vadītājs piedalās organizācijas stratēģijas un biznesa plānošanā (70%), personāla vadība pilda tikai administratīvus uzdevumus (36%), personāla vadītājs ir organizācijas valdes loceklis (16%). Pēc autores domām, abu pētījumu rezultāti apliecina, ka lielākā daļa lielo uzņēmumu personāla vadītāju ir iesaistīti organizācijas

stratēģijas plānošanā un realizēšanā, un līdz ar to šiem vadītājiem ir nepieciešamā kompetence novērtēt personāla vadības procesus, izmaksas, atdevi un pievienoto vērtību.

Uzsākot pētīt, kādas personāla vadības novērtēšanas metodes tiek lietotas lielajos uzņēmumos, autore vispirms noskaidroja, cik no aptaujātajiem uzņēmumiem novērtē personāla vadību (skat. 2.6. att.).



2.6. att. **Personāla vadības novērtēšanas prakses sadalījums aptaujātajos uzņēmumos ($n = 42$)**

Aptaujas rezultāti parādīja, ka 93% aptaujāto uzņēmumu veica personāla vadības novērtēšanu. Lai arī to uzņēmumu procentuālais skaits, kas norādīja, ka veic personāla vadības novērtēšanu, ir liels, tomēr ir būtiski noskaidrot, kādas metodes uzņēmumi lieto un kādas aktivitātes tiek veiktas pēc personāla vadības novērtēšanas.

Personāla vadības novērtēšana netika veikta 3 jeb 7% uzņēmumu. To autore izskaidro ar personāla vadības stratēģiski nenozīmīgo lomu šajos uzņēmumos. Divos uzņēmumos to apliecināja lielais darbinieku skaits uz vienu personāla speciālistu (267 un 274 darbinieki uz vienu personāla speciālistu) un informatīvās sistēmas trūkums, bet vienā uzņēmumā personāla vadītājs nebija iesaistīts organizācijas stratēģijas formulēšanā un realizēšanā, kā arī tikai daļēji piedalījās pārmaiņu realizēšanā.

Kā atklāja aptaujas rezultāti, aptaujātajos uzņēmumos tika lietotas dažādas novērtēšanas metodes. Aptaujāto uzņēmumu personāla vadības novērtēšanas metožu lietojums attēlots 2.7. attēlā. Respondentiem bija iespēja norādīt vairākas metodes.

Aptaujas rezultāti apstiprina informāciju, kas pausta plašsaziņas līdzekļos un iegūta, analizējot intervijas, – uzņēmumi visbiežāk veic darbinieku apmierinātības pētījumus (81%) un analizē personāla vadības rādītājus (76%). Vairāk nekā puse uzņēmumu analizē CRV izmaksas (60%). Retāk tiek vērtēts, cik mērķorientēta ir personāla vadība (40%), vai veikti

personāla vadības auditi (29%), strukturvienību vadītāju apmierinātības pētījumi (17%) un vai tiek noteikta personāla vadības procesu atdeve no ieguldījumiem (10%).



2.7. att. Personāla vadības novērtēšanas metožu lietojums ($n = 42$)

Respondenti vēl minēja šādas izmantotās personāla vadības novērtēšanas metodes:

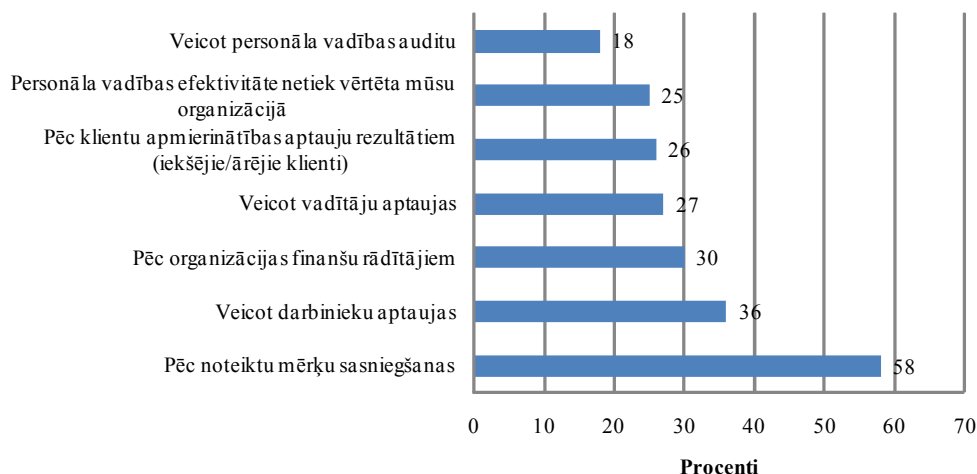
- ikgadējās pārrunas (5%);
- pārrunas ar vadību (2%);
- finanšu un citu pieejamo kvantitatīvo datu analīze par darbinieku sastāvu, kustību, izmaksām (2%);
- iekšējā klienta apmierinātības pētījums (2%).

Tikai neliela daļa lielo uzņēmumu analizēja personāla vadības procesu atdevi no ieguldījumiem. Šāda parādība sasaucas ar pētnieka Dž. Ficenza 1980. gadā pausto atziņu: „Tikai daži personāla vadītāji – visenerģiskākie, analizē atdevi no katra dolāra, kas tiek ieguldīts personālā.” Autore uzskata, ka personāla vadītāju mazā interese par atdevi no ieguldījumiem personāla vadībā saistāma ar salīdzinoši īso laika posmu, kādā Latvijas uzņēmumi ir ieviesuši personāla vadības praksi.

Tātad var apgalvot, ka uzņēmumi galvenokārt izmanto pēc Dž. Dž. Filipa klasifikācijas izdalīto personāla vadības novērtēšanas attieksmes/piekrišanas un salīdzināšanas/sekošanas pieeju.

Autore salīdzināja primārā pētījuma rezultātus par lietotajām personāla vadības novērtēšanas metodēm ar 2009. gadā LPVA un LBKA veiktā pētījuma rezultātiem par

personāla vadības efektivitātes novērtēšanu. Pētījuma rezultāti šajā jautājumā sniegti 2.8. attēlā.



2.8. att. **Personāla vadības efektivitātes novērtēšana ($n = 289$)**

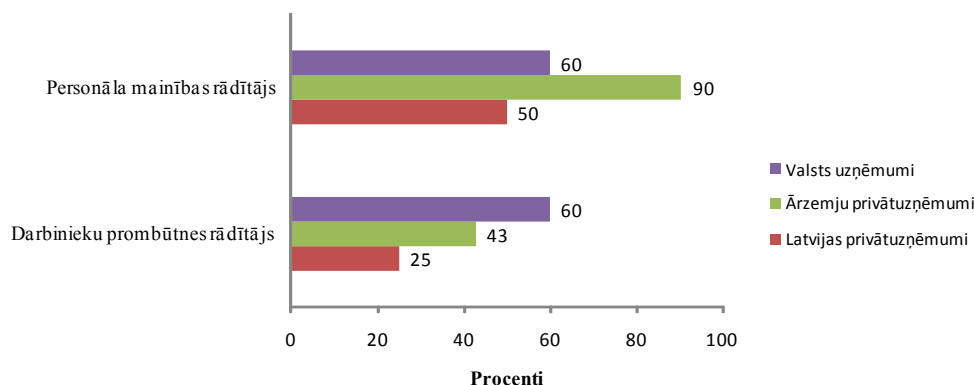
Lai arī pētījuma ziņojumā nav atsevišķi norādīts, kādas metodes lietojuši lielie uzņēmumi, tomēr var apgalvot, ka galvenās ir bijušas dažādas aptaujas, mērķorientēta personāla vadība un personāla vadības audits. Visas šīs metodes pēc Dž. Dž. Filipša klasifikācijas uzskatāmas par attieksmes/piekrišanas pieeju. Arī šis pētījums apliecina, ka ļoti maz uzņēmumu Latvijā personāla vadības novērtēšanā izmanto „pievienotās vērtības” pieeju.

12. pielikumā iekļauts apkopojums par izmantotajām personāla vadības novērtēšanas metodēm aptaujātajos uzņēmumos. Apkopotie dati liecina, ka gandrīz visos pakalpojumu sniegšanas nozaru uzņēmumos tika veikti darbinieku apmierinātības pētījumi, un tas nozīmē, ka uzņēmumu vadība izprot nepieciešamību apmierināt darbinieku vajadzības, lai nodrošinātu klientu apmierinātību ar sniegtajiem pakalpojumiem. Salīdzinoši vispusīgāku personāla vadības novērtēšanu veica apstrādes rūpniecības, vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības; automobiļu un motociklu remonta, informācijas un komunikācijas pakalpojumu nozaru uzņēmumi. Tomēr nevar apgalvot, ka tendence no dažādiem skatu punktiem novērtēt personāla vadību kādā no nozarēm būtu izteikta.

Tikai divi uzņēmumi personāla vadību novērtēja no dažādiem aspektiem, veicot darbinieku apmierinātības pētījumus, struktūrvienības vadītāju, personāla vadības auditu, mērķorientētu personāla vadību un analizējot dažādus personāla vadības un izmaksu rādītājus. Lai tālāk attīstītu CRV novērtēšanu, ir svarīgi raksturot uzņēmumus, kuros tiek veikta tik pilnīga CRV novērtēšana.

Katrā no šiem uzņēmumiem strādā vairāk nekā 700 darbinieku, abi ir ārzemju privātīpašumi. Personāla vadītāji šajos uzņēmumos ir iesaistīti organizācijas stratēģijas formulēšanā un realizēšanā un strādā personāla vadībā vairāk nekā 3 gadus.

2.9. attēlā atspoguļots, kādus personāla vadības rādītājus noteica aptaujātie uzņēmumi. Respondentiem bija iespēja norādīt vairākus rādītājus.



2.9. att. **Personāla vadības rādītāju noteikšana aptaujātajos uzņēmumos ($n = 39$)**

Visbiežāk analizētais rādītājs bija personāla mainības rādītājs (72%), gandrīz visi aptaujātie ārzemju privātuzņēmumi analizēja šo rādītāju (90%). Šis rādītājs raksturo darba vietas klimatu, tādējādi vērtējot, vai uzņēmumā ir vērojamas pozitīvas vai negatīvas personāla mainības tendences. Tomēr, pēc autores domām, šis rādītājs nevar sniegt informāciju par personāla vadības lietderību vai efektivitāti.

Salīdzinoši retāk tika analizēts darbinieku paradumus raksturojošs rādītājs – darbinieku prombūtnes rādītājs (34%). 31% no šiem uzņēmumiem izmantoja personāla vadības informatīvās sistēmas. Autore uzskata, ka uzņēmumi nepietiekami analizēja personāla nodarbinātību, prombūtni un tās cēloņus. Lai izvērtētu augstas personāla mainības un prombūtnes cēloņus, nepieciešams veikt vēl citu novērtējumu – personāla apmierinātības pētījumu.

Respondenti arī norādīja citus analizētos rādītājus. Tie ir: personāla apmierinātības rādītājs (1); izaugsmes gadījumu skaits (1); uzkrāto atvaļinājuma dienu skaits (1); virsstundu skaits (1); atlases efektivitāte (1); atsevišķu projektu realizācijas sekmīgums (1); darbinieku produktivitātes rādītāji (3); struktūra pēc izglītības, pēc vecuma u. c. (1); apmācībai patērētais laiks (1); iegūto sertifikātu skaits (1); pieņemšanas un atlases kļūdas (1); vidējais kompetences līmenis (1); nostrādāto stundu skaits (1); būvniecības ieņēmumi saistībā ar vienu strādājošo (1); produktīvās programmēšanas stundas saistībā ar vienu strādājošo (1); pārdošanas

personāla efektivitāte (1). 13 (28%) no uzņēmumiem analizē personāla mainību un vēl kādu no iepriekšminētajiem rādītājiem.

Analizējot aptaujas rezultātus par dažādu personāla vadības rādītāju noteikšanu pēc Dž. Dž. Filipa kvantitatīvo un kvalitatīvo rādītāju klasifikācijas, autore ieguva apstiprinājumu, ka aptaujātajos uzņēmumos ir interese par klimatu darba vietā (personāla mainības rādītājs (30); personāla apmierinātības rādītājs (1)); darbinieku paradumiem (darbinieku prombūtnes rādītājs (16)); personāla vadības kvalitāti (pieņemšanas un atlases kļūdas (1)); darba produktivitāti (3); laika patēriņu (uzkrāto atvaļinājuma dienu skaits (1); virsstundu skaits (1); apmācībai patērētais laiks (1); nostrādāto stundu skaits (1)).

13. pielikumā apkopots, kādus personāla vadības rādītājus analizēja aptaujātie dažādu nozaru lielie uzņēmumi. Nozaru griezumā var konstatēt, ka detalizētu personāla vadības rādītāju analīzi veic informācijas un komunikācijas pakalpojumu uzņēmumi. Lielā mērā tas izskaidrojams ar to, ka šie uzņēmumi izmanto informatīvas sistēmas, kā arī vajadzības gadījumā tās papildina.

60% no aptaujātajiem uzņēmumiem analizē arī personāla izmaksas (skat. 15. pielikumu). Visbiežāk uzņēmumi analizē apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (20 gadījumi jeb 47%). Papildus respondenti norādīja, ka tiek analizētas arī personāla atlases izmaksas (9); visas izmaksas, kas saistītas ar personāla vadības stratēģisko mērķu sasniegšanu (5); personāla izmaksas pret uzņēmuma finanšu rādītājiem (apgrozījums saistībā ar vienu strādājošo, peļņa saistībā ar vienu strādājošo u. c.) (3); personāla plānošanas izmaksas (2); personāla motivēšanas izmaksas (2); personāla izmaksas pret apgrozījumu (1); personāla izmaksas saistībā ar vienu darbinieku (1); uzkrāto atvaļinājumu izmaksas (1); virsstundu izmaksas (1).

Autore uzskata, ka aptaujas rezultāti par personāla rādītājiem un personāla izmaksām pierāda, ka daudzos uzņēmumos vadībai ir izpratne par nepieciešamību analizēt personāla vadību pēc dažādiem rādītājiem, kā arī uzraudzīt personāla vadības izmaksas.

Veicot aptaujas datu analīzi, autore vēlējās noskaidrot, vai Latvijas lielajos uzņēmumos ir iespējams noteikt personāla vadības lietderību un efektivitāti.

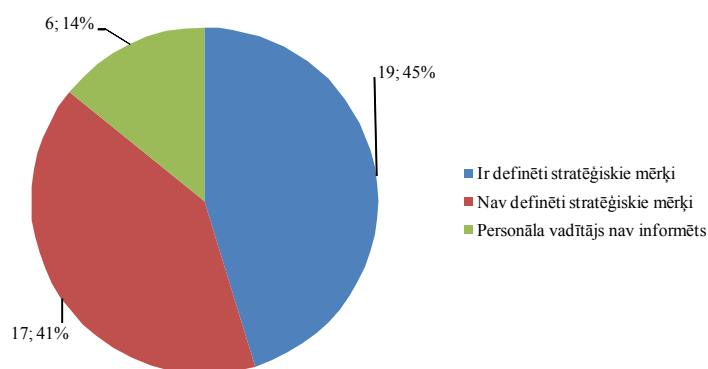
Autore lietderības biežuma noskaidrošanai izmantoja S. Giba sniegto personāla vadības lietderības novērtēšanas metožu uzskaitījumu un efektivitātes biežuma noskaidrošanai – personāla vadības stratēģisko mērķu un to sasniegšanas izmaksu analīzes esamību.

Saskaņā ar S. Giba pētījumiem personāla vadības lietderības novērtēšanas metodes ir salīdzināšana ar pozitīvo praksi, personāla vadības salīdzinošā vērtēšana, darbinieku un vadītāju attieksmes pētījumi un personāla vadības stratēģisko mērķu atbilstības noteikšana

uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem. Pēc Dž. Dž. Filipsa uzskatiem, arī personāla vadības audits ir uzskatāms par personāla vadības lietderības novērtēšanas metodi.

Lai novērtētu personāla vadības lietderību un efektivitāti, būtiski noskaidrot, vai uzņēmumā ir definēti uzņēmuma un personāla vadības stratēģiskie mērķi un vai personāla vadības mērķi ir saistīti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem.

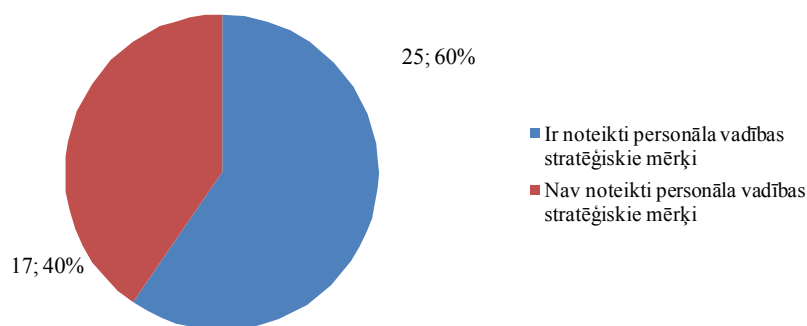
Lai noskaidrotu personāla vadības stratēģijas atbilstību uzņēmumu stratēģiskajiem mērķiem, respondenti iepriekš tika lūgti atbildēt uz jautājumiem par to, vai uzņēmumā ir definēti un rakstiski formulēti stratēģiskie mērķi nākamajiem 3–5 gadiem (skat. 2.10. att.) un vai uzņēmumā ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi (skat. 2.11. att.).



2.10. att. Aptaujāto uzņēmumu sadalījums pēc uzņēmuma stratēģisko mērķu esamības ($n = 42$)

Kā redzams 2.10. attēlā, tikai 45% aptaujāto uzņēmumu bija definēti stratēģiskie mērķi. Autore nelielo uzņēmumu skaitu, kuros ir definēti stratēģiskie mērķi, saista ar ievērojamām pārmaiņām uzņēmumu darbībā un uzņēmumu nespēju strauju pārmaiņu periodā formulēt uzņēmuma stratēģiju. Seši (32%) no šiem uzņēmumiem stratēģisko mērķu noteikšanai izmantojuši līdzsvarotās vadības kartes (*Balanced Scorecard*) metodi.

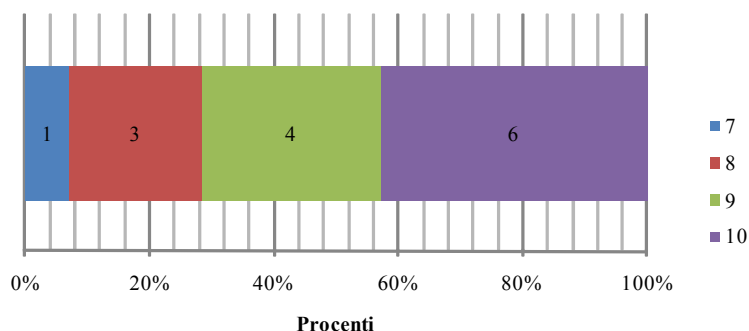
Analizējot aptaujas rezultātus (skat. 2.9. un 2.10. attēlā), var secināt, ka ne vienmēr uzņēmumos ir definēti kopējie uzņēmuma stratēģiskie mērķi, kā arī personāla stratēģiskie mērķi.



2.11. att. Aptaujāto uzņēmumu sadalījums pēc personāla vadības stratēģisko mērķu esamības ($n = 42$)

6 uzņēmumos bija definēti personāla vadības stratēģiskie mērķi, bet neeksistēja uzņēmumu stratēģiskie mērķi. Savukārt piecos uzņēmumos bija definēti uzņēmuma stratēģiskie mērķi, bet nebija definēti personāla vadības stratēģiskie mērķi. Tātad tikai 14 jeb 1/3 no aptaujātajiem uzņēmumiem bija noteikti gan uzņēmumu, gan personāla vadības stratēģiskie mērķi. Līdz ar to var apgalvot, ka tikai šie uzņēmumi varēja noteikt personāla vadības lietderību un efektivitāti.

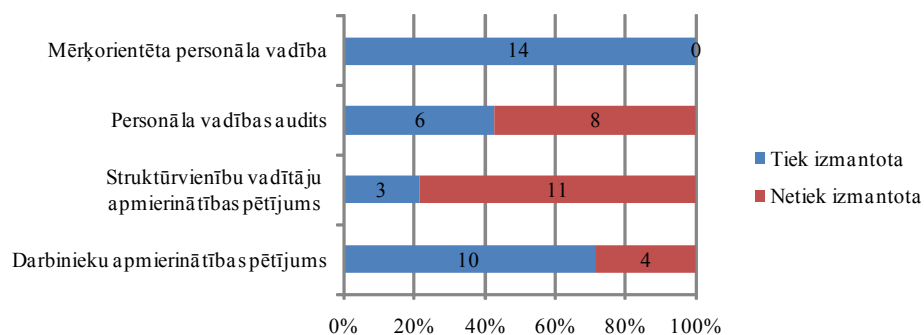
Ne mazāk nozīmīgs ir jautājums par personāla vadības stratēģisko mērķu saskaņotību ar uzņēmumu stratēģiskajiem mērķiem. 2.12. attēlā atspoguļots aptaujāto personāla vadītāju viedoklis par uzņēmumu personāla vadības stratēģisko mērķu saskaņotību ar uzņēmumu stratēģiskajiem mērķiem. Respondentiem bija jānovērtē personāla vadības stratēģisko mērķu saskaņotība ar uzņēmumu stratēģiskajiem mērķiem, izmantojot 10 punktu skalu, kur 10 nozīmē „pilnībā saskan”, bet 1 – „pilnībā nesaskan”.



2.12. att. Personāla vadības stratēģisko mērķu saskaņotība ar uzņēmumu stratēģiskajiem mērķiem ($n = 14$)

Kā redzams 2.12. attēlā, vērtējums personāla vadības stratēģisko mērķu saskaņotībai ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem variēja no 7 līdz 10.

14 uzņēmumos, kuros bija definēti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem saskaņoti personāla vadības stratēģiskie mērķi, tika lietotas dažādas personāla vadības lietderības novērtēšanas metodes (skat. 2.13. att.).



2.13. att. **Personāla vadības lietderības metožu lietošana uzņēmumos, kuros definēti personāla vadības mērķi ($n = 14$)**

Kā liecina aptaujas rezultāti, atlasītās grupas uzņēmumos visbiežāk tika izmantota mērķorientēta personāla vadība un darbinieku apmierinātības pētījumi. Katrs no šīs grupas uzņēmumiem lietoja vismaz vienu no personāla lietderības novērtēšanas metodēm. Līdz ar to var apgalvot, ka 14 jeb 33% no aptaujātajiem uzņēmumiem varēja novērtēt personāla vadības lietderību.

Analizējot respondentu atbildes par personāla vadības stratēģisko mērķu jomām, tika konstatēts, ka uzņēmumi izvirzīja personāla vadības mērķus dažādiem personāla vadības procesiem. Ņemot vērā, ka uzņēmumu stratēģiskie mērķi bija atšķirīgi, arī atbilstošie personāla vadības stratēģiskie mērķi atšķīrās.

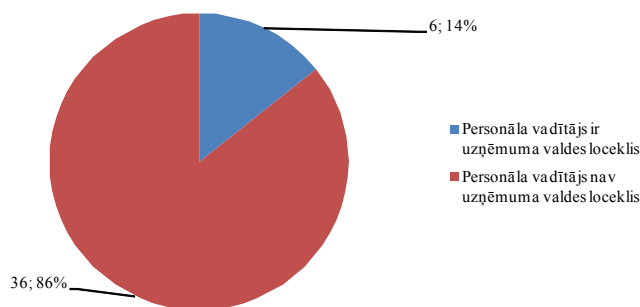
Aptaujas gaitā respondenti tika lūgti arī norādīt personāla vadības jomas, kurās bija izvirzīti stratēģiskie mērķi, kas izteikti ar kvantitatīvi mērāmiem rādītājiem, un norādīt, kādas izmaksas tie analizē. Deviņos uzņēmumu personāla vadītāji norādīja personāla vadības procesus, kuriem ir noteikti stratēģiskie mērķi, kas izteikti ar kvantitatīvi mērāmiem rādītājiem, un ar to saistīto izmaksu analīzi (skat. 14. pielikumu). Autore analizēja katras šīs uzņēmumu grupas atbildes un noteica personāla vadības stratēģiskajos mērķos noteikto procesu veiktās izmaksu analīzes procentuālo apjomu. Autore konstatēja, ka no deviņiem uzņēmumiem tikai septiņos pilnīgi vai daļēji tika veikta personāla vadības stratēģiskajos mērķos noteikto procesu izmaksu analīze. Līdz ar to var apgalvot, ka tikai 7 respondenti jeb 17% no aptaujātajiem uzņēmumiem varēja veikt personāla vadības efektivitātes novērtēšanu.

Tā kā visos šīs grupas 14 uzņēmumos bija definēti personāla vadības stratēģiskie mērķi, kas ir saskaņoti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, var apgalvot, ka šīs grupas uzņēmumos tika realizēta CRV.

Papildus autore vēlējās noskaidrot, vai uzņēmumos, kuros personāla vadība ir stratēģiski nozīmīga, teorētiski ir iespējams novērtēt personāla vadības lietderību un efektivitāti.

Aptaujas rezultātu interpretācijā personāla vadības stratēģiskais nozīmīgums tika noteikts pēc trīs kritērijiem – personāla vadītāja dalība uzņēmuma valdē, personāla vadītāja iesaistīšanās stratēģiskajā attīstībā un rakstiskas personāla vadības stratēģijas esamība. Šādi kritēriji tika izvēlēti, balstoties uz S. Vanhala, T. Kārelsona un R. Alasas (2006) pētījumu „Cilvēkresursu vadīšanas saplūšana: Igaunijas un Somijas salīdzinājums” („*Converging human resource management. A comparison between Estonia and Finnish HRM*”).

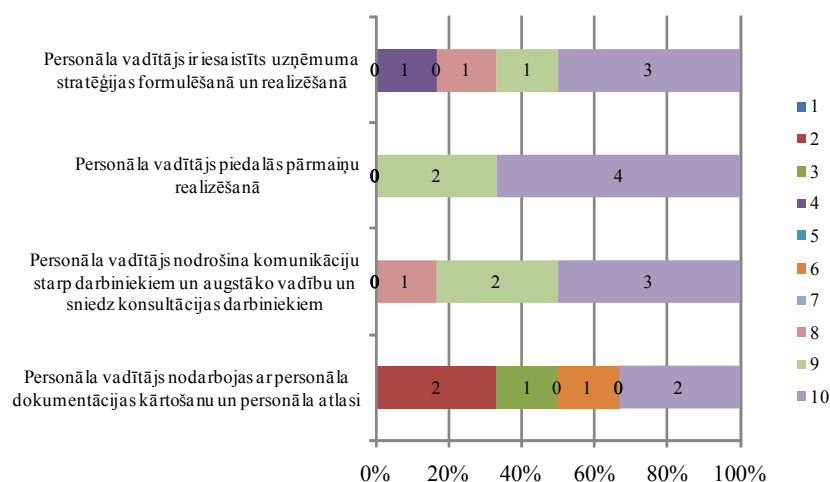
2.14. attēlā atspoguļots aptaujāto uzņēmumu personāla vadītāju skaita sadalījums pēc dalības uzņēmuma valdē.



2.14. att. **Uzņēmumu personāla vadītāju skaita sadalījums pēc darbības uzņēmuma valdē ($n = 42$)**

No 42 uzņēmumu personāla vadītājiem tikai 6 jeb 14% no aptaujātajiem bija valdes locekļi. Līdzīgi dati tika iegūti arī 2009. gadā LPVA un LBKA veiktajā pētījumā, kur lielo uzņēmumu grupā tikai 10 jeb 16% no 65 personāla vadītājiem bija uzņēmuma valdes locekļi. Līdz ar to var apgalvot, ka tikai neliela daļa uzņēmumu izmanto personāla vadītāja kompetences, kā arī viņa rīcībā esošo informāciju komunikācijai ar darbiniekiem un pārmaiņu vadībai, iekļaujot personāla vadītāju uzņēmuma valdē.

2.15. attēlā atspoguļots, kā personāla vadītāji – valdes locekļi raksturoja savu lomu uzņēmumā.



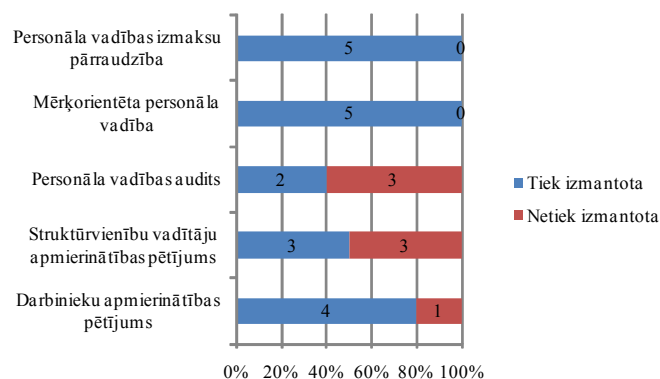
2.15. att. Aptaujāto uzņēmumu personāla vadītāju – valdes locekļu lomas ($n = 6$)

Apkopotie dati ir vienveidīgi tikai attiecībā uz diviem apgalvojumiem – „Personāla vadītājs piedalās pārmaiņu realizēšanā” un „Personāla vadītājs nodrošina komunikāciju starp darbiniekiem un augstāko vadību un sniedz konsultācijas darbiniekiem”. Līdz ar to var apgalvot, ka visi personāla vadītāji piedalās pārmaiņu realizēšanā, kā arī nodrošina komunikāciju starp darbiniekiem un augstāko vadību un sniedz konsultācijas darbiniekiem.

Visos sešos šīs grupas uzņēmumos bija definēti uzņēmuma un personāla vadības stratēģiskie mērķi. Līdz ar to var apgalvot, ka šajos uzņēmumos tika realizēta CRV, tomēr tikai piecos uzņēmumos CRV bija stratēģiski nozīmīga.

Pēc autore domām, 5 no 42 uzņēmumiem jeb 1/8 ir zems rādītājs. Salīdzinot šos datus ar S. Vanhala, T. Kārelsona un R. Alasas pētījuma „Cilvēkresursu vadīšanas saplūšana: Igaunijas un Somijas salīdzinājums” („*Converging human resource management. A comparison between Estonia and Finnish HRM*”) rezultātiem, kur 1/3 no aptaujātajiem uzņēmumiem pārvaldība bija stratēģiski nozīmīga, jāatzīst, ka Latvijas uzņēmumos vēl nav pietiekami novērtēta CRV nozīmība uzņēmuma attīstībā.

2.16. attēlā sniegtas izmantotās personāla vadības novērtēšanas metodes personāla vadības lietderības un efektivitātes novērtēšanai uzņēmumos, kuros tiek realizēta stratēģiski nozīmīga personāla vadība.



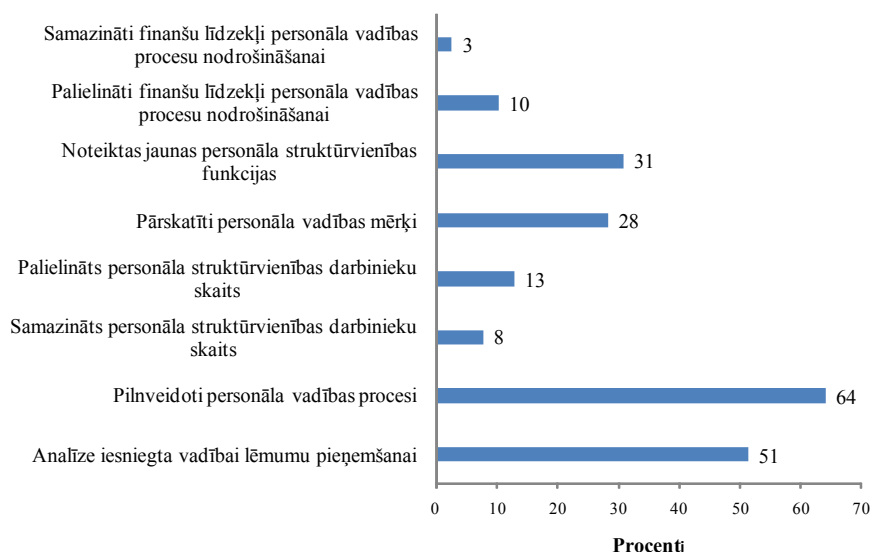
2.16. att. **Personāla vadības novērtēšanas metodes uzņēmumos, kuros tiek realizēta stratēģiski nozīmīga personāla vadība (n = 5)**

Kā liecina 2.16. attēlā apkopotie dati, visi uzņēmumi, kuros tika realizēta stratēģiski nozīmīga personāla vadība, izmantoja personāla vadības novērtēšanas metodes, ar kuru palīdzību iespējams novērtēt personāla vadības lietderību un efektivitāti. Dati arī apliecina, ka no visiem aptaujātajiem personāla vadītājiem – valdes locekļiem tikai divi personāla vadītāji veica personāla vadības novērtēšanu vispusīgi, organizējot darbinieku apmierinātības pētījumus, struktūrvienības vadītāju aptauju par personāla struktūrvienības darbu, personāla vadības auditu, un analizēja dažādus personāla vadības rādītājus.

Tā kā visos šīs grupas piecos uzņēmumos bija definēti personāla vadības stratēģiskie mērķi, kas bija saskaņoti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem, var uzskatīt, ka šīs grupas uzņēmumos tika realizēta CRV. Līdz ar to var apgalvot, ka tikai šajos uzņēmumos no visiem aptaujātajiem uzņēmumiem CRV bija stratēģiski nozīmīga, un pastāvēja iespējamība novērtēt CRV lietderību un efektivitāti.

Būtiski ir atzīmēt, ka no 11 uzņēmumiem, kuros nebija definēti stratēģiskie mērķi, bet bija definēti personāla vadības stratēģiskie mērķi, tika lietota kāda no personāla vadības novērtēšanas metodēm. Arī no 12 uzņēmumiem, kuros nebija noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi, 10 jeb 83% uzņēmumu tika lietota kāda no personāla vadības novērtēšanas metodēm. Pēc autores domām, tas nozīmē, ka uzņēmumi veica personāla vadības novērtēšanu, tomēr tā nebija mērķtiecīga un nebija arī saistīta ar uzņēmuma tālāko attīstību.

Pēc personāla vadības novērtēšanas uzņēmumi veica vienu vai vairākas darbības personāla vadības pilnveidei (skat. 2.17. att.). Respondentiem bija iespēja norādīt vairākus atbilstošu variantus.



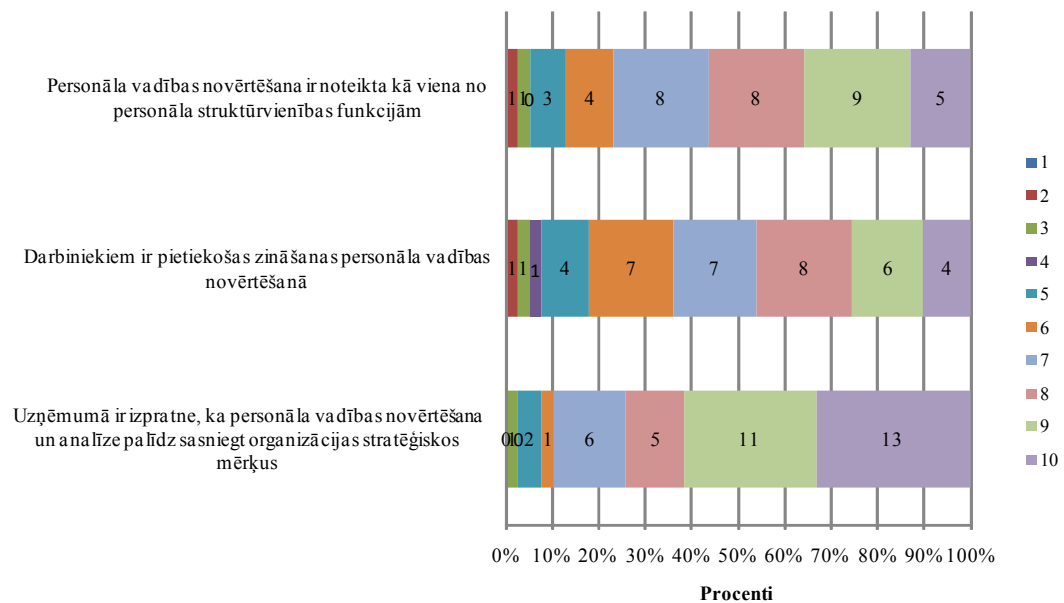
2.17. att. **Personāla vadības novērtēšanas rezultātu izmantošana ($n = 39$)**

Kā liecina aptaujā iegūtā informācija, personāla vadības novērtēšanas datus uzņēmumi visbiežāk izmantojuši personāla vadības procesu pilnveidei (64%), kā arī iesnieguši personāla vadības novērtēšanas analīzi vadībai tālāku lēmumu pieņemšanai (51%).

25 lielie uzņēmumi, kas pilnveidojuši personāla vadības procesus, izmantoja šādas metodes – darbinieku apmierinātības pētījumi (23); personāla vadības audits (11); struktūrvienību vadītāju apmierinātības pētījums (7); personāla vadības procesu atdeves no ieguldījumiem noteikšana (4); personāla vadības rādītāju noteikšana – darbinieku prombūtnes rādītājs (11); personāla mainības rādītājs (20); apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (13).

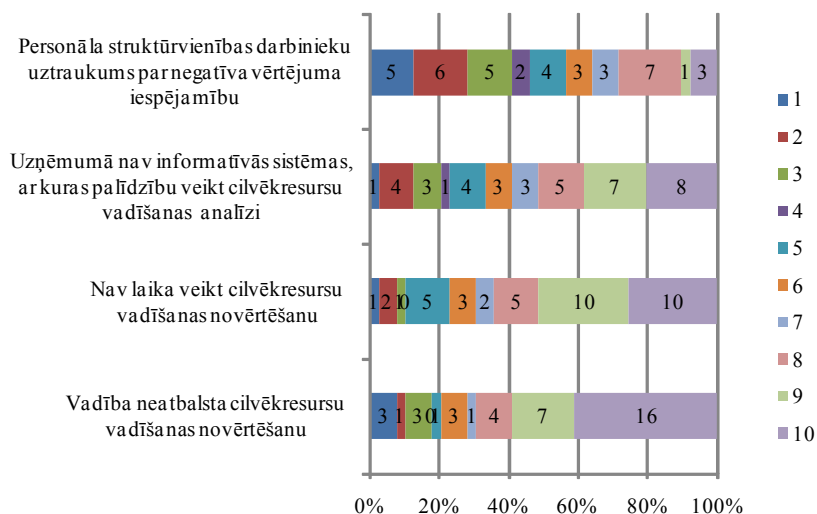
Personāla vadības procesu norisi un tās novērtēšanu ietekmē dažādi faktori un uzņēmuma darba organizācija. Tālākais apraksts veltīts personāla vadības novērtēšanas ietekmējošiem faktoriem un darba organizācijas jautājumiem.

Lai noskaidrotu, kādi faktori veicina un kādi kavē personāla vadības novērtēšanu, respondenti tika lūgti izteikt viedokli par personāla vadības veicinošajiem un kavējošajiem faktoriem (skat. 2.18. un 2.19. att.). Respondentiem bija jānovērtē sava viedokļa atbilstība sniegtajiem apgalvojumiem, izmantojot 10 punktu skalu, kur 10 nozīmē „pilnībā piekrītu”, bet 1 – „pilnībā nepiekrītu”.



2.18. att. **Personāla vadības novērtēšanu veicinošie faktori ($n = 39$)**

Vairākums respondentu (90%) kā galveno personāla vadības novērtēšanas veicinošo faktoru bija norādījuši uzņēmumā esošo izpratni, ka personāla vadības novērtēšana un analīze palīdz sasniegt uzņēmumu stratēģiskos mērķus. Šī faktora novērtēšanā vērtējumi bija amplitūdā no 7 līdz 10 punktiem. Otrs veicinošais faktors bija „personāla vadības novērtēšana ir noteikta kā viena no personāla struktūrvienības funkcijām”, 72% respondentu šo faktoru novērtējuši amplitūdā no 7 līdz 10 punktiem. Savukārt faktors „darbinieku pietiekamās zināšanas personāla vadības novērtēšanā” tika novērtētas ar vidējo vērtējumu 7,1 punkti, tomēr šim faktoram vērtējumu no 7 līdz 10 sniedza mazāks respondentu skaits – 63%. Tā kā faktors – „personāla vadības novērtēšana ir noteikta kā viena no personāla struktūrvienības funkcijām” ir pakārtots faktoram „uzņēmumā ir izpratne, ka personāla vadības novērtēšana un analīze palīdz sasniegt uzņēmumu stratēģiskos mērķus”, tad var teikt, ka galvenais veicinošais faktors ir vadības uzskats par nepieciešamību veikt personāla vadības novērtēšanu, un tieši šis uzskats nosaka, vai uzņēmumā tiks veikta personāla vadības novērtēšana.



2.19. att. **Personāla vadības novērtēšanu kavējošie faktori ($n = 39$)**

Arī viedokļi par personāla vadību kavējošiem faktoriem bija izteikti atšķirīgi. Par galveno kavējošo faktoru var uzskatīt vadības atbalsta trūkumu personāla vadības novērtēšanai. Šī faktora vērtējumi no 7 līdz 10 punktiem sastāda 72%.

Par mazāk būtiskiem kavējošiem faktoriem tika nosaukti arī laika trūkums personāla vadības novērtēšanas veikšanai (70%) un informatīvās sistēmas, ar kuras palīdzību veikt personāla vadības analīzi, trūkums (60%). Tomēr, pēc autores domām, šie faktori ir pakārtoti faktoram „vadības neatbalsta personāla vadības novērtēšanu”, jo, ja patiesi personāla vadības novērtēšana būtu svarīga uzņēmuma vadībai, tā pieprasītu novērtēšanu, atvēlētu tās veikšanai laiku un iegādātos informatīvo sistēmu apjomīgu datu apstrādi.

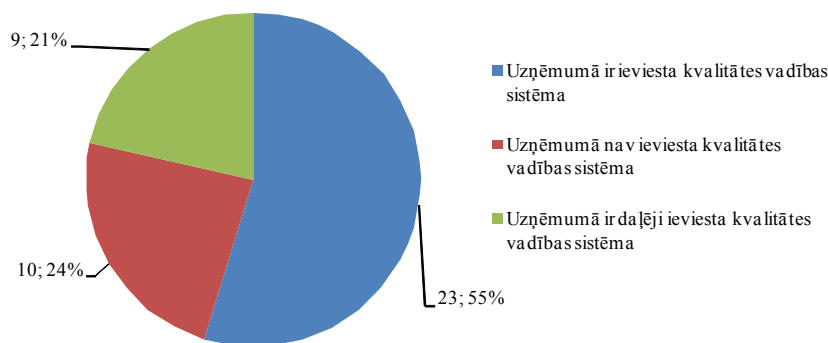
Faktoru „personāla struktūrvienības darbinieku uztraukums par negatīva vērtējuma iespējamību” tikai daļēji var uzskatīt par kavējošu, jo vairāk nekā puse respondentu nepiekrīta vai daļēji piekrīta šim apgalvojumam, vērtējot to no 1 līdz 5 punktiem.

Apkopojot analīzi par personāla vadības novērtēšanu veicinošiem un kavējošiem faktoriem, var apgalvot, ka visbūtiskāk personāla vadības novērtēšanu ietekmē vadības attieksme pret personāla vadības novērtēšanas nepieciešamību. Uzņēmuma vadība nosaka arī nepieciešamību uzņēmuma procesus organizēt mērķtiecīgi un sistemātiski, ieviešot kvalitātes vadības sistēmu un lietojot informatīvās sistēmas.

Līdz ar to var secināt, ka pēc Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītāju uzskatiem, galvenais cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu veicinošais faktors ir uzņēmuma augstākā līmeņa vadības izpratne, ka cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana un analīze palīdz sasniegt uzņēmumu stratēģiskos mērķus. Galvenie cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu kavējošie

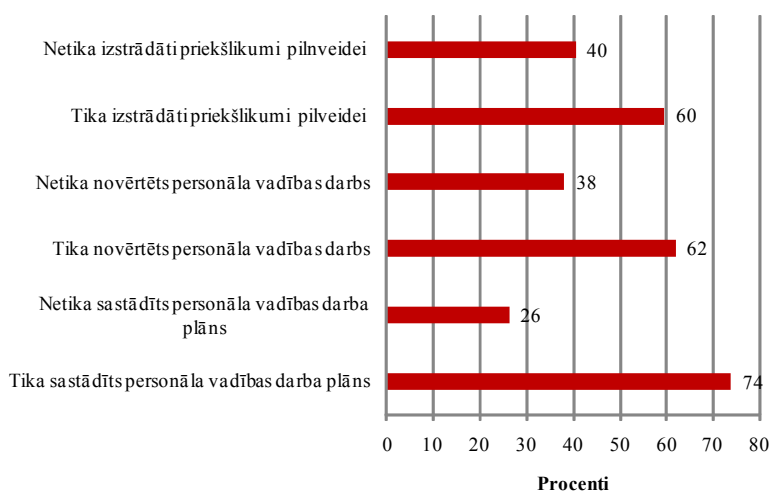
faktori ir uzņēmuma augstākā līmeņa vadības atbalsta trūkums cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanai, kā arī informatīvo sistēmu trūkums.

Lai pilnveidotu uzņēmumu iekšējās un ārējās norises un meklētu jaunas iespējas attīstībai, daudzos Latvijas uzņēmumos ir ieviesta kvalitātes vadības sistēma. 2.20. attēlā atspoguļots aptaujāto uzņēmumu procentuālais sadalījums pēc kvalitātes vadības sistēmas esamības.



2.20. att. Kvalitātes vadības sistēmas esamība aptaujātajos uzņēmumos ($n = 42$)

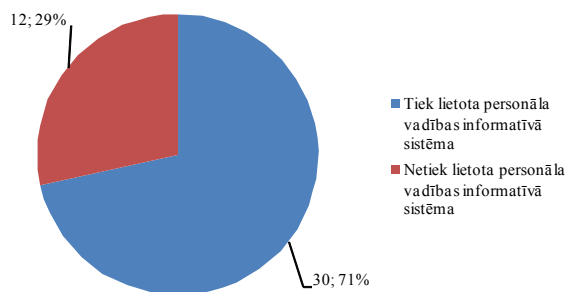
Aptaujas rezultāti parādīja, ka 23 vai 55% no aptaujātajiem uzņēmumiem bija ieviesta kvalitātes vadības sistēma un 9 jeb 21% uzņēmumu bija daļēji ieviesta kvalitātes vadības sistēma. Līdz ar to var apgalvot, ka 76% aptaujāto uzņēmumu bija pazīstami un tika lietoti E. Deminga principi – „plāno, dari, pārbaudi, izpildi”. 2.21. attēlā iekļauta informācija par personāla vadības darba plāna sastādīšanu, personāla vadības novērtēšanu un pilnveidi aptaujātajos uzņēmumos pagājušajā gadā.



2.21. att. E. Deminga principu piemērošana personāla vadībā aptaujātajos uzņēmumos ($n = 42$)

Kā liecina rezultāti, 25 jeb 60% aptaujāto uzņēmumu personāla vadībā piemēro E. Deminga principus. Līdz ar to var apgalvot, ka personāla vadība šajos uzņēmumos tiek organizēta sistemātiski.

Lai veiktu regulāru personāla vadības novērtēšanu, analizējot liela apjoma datu kopumu, personāla vadības struktūrvienībai datu apstrādē ir nepieciešams lietot informatīvo sistēmu. 2.22. attēlā atspoguļota personāla vadības informatīvo sistēmu esamība aptaujātajos uzņēmumos.



2.22. att. **Personāla vadības informatīvo sistēmu esamība aptaujātajos uzņēmumos ($n = 42$)**

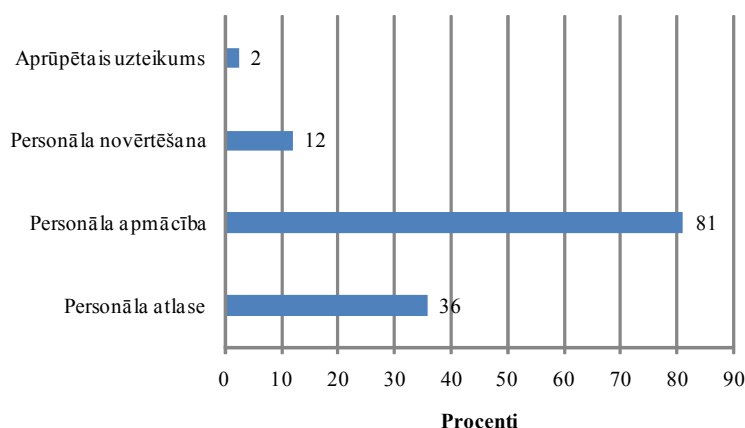
Kā liecina aptaujas rezultāti, lielākā daļa aptaujāto uzņēmumu (71%) lietoja personāla vadības informatīvo sistēmu. To nelietoja 12 no 42 lielajiem uzņēmumiem. Tomēr personāla vadības informatīvās sistēmas esamība pati par sevi nenodrošina, ka uzņēmumi izmantos to personāla vadības rādītāju analīzei. Tā no 12 uzņēmumiem, kas neizmantoja personāla vadības informatīvo sistēmu, 5 jeb 42% neanalizēja personāla vadības rādītājus. Savukārt no 30 uzņēmumiem, kas izmantoja personāla vadības informatīvās sistēmas, 5 jeb 17% neanalizēja personāla vadības rādītājus.

Kopumā var secināt, ka Latvijas lielajos uzņēmumos ir neizmantots cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas potenciāls – lielā daļā uzņēmumu tiek piemēroti kvalitātes vadības principi, un ir ieviesta vai daļēji ieviesta kvalitātes vadības sistēma, kas aptver arī cilvēkresursu vadīšanu, tiek arī izmantotas cilvēkresursu vadīšanas informatīvās sistēmas. Kvalitātes vadīšana un cilvēkresursu vadīšanas informatīvās sistēmas var būt labs atbalsts CRV novērtēšanai.

Vairāku aptaujāto uzņēmumu izpratni par to, ka personāla vadība var nest arī uzņēmumam peļņu, apliecināja uzņēmumu sniegtie ārpakalpojumi citiem uzņēmumiem. No 8 uzņēmumiem, kas sniedza ārpakalpojumus, 2 pārstāvēja apstrādes rūpniecības; 1 – elektroenerģijas, gāzes apgādes, siltumapgādes un gaisa kondicionēšanas; 3 –

vairumtirdzniecības un mazumtirdzniecības, automobiļu un motociklu remonta; 1 – informācijas un komunikācijas pakalpojumu; 1 – finanšu un apdrošināšanas darbību. Pēc autores domām, fakts, ka tikai 1/5 daļa lielo uzņēmumu piedāvāja ārpakalpojumus, liecina par Latvijas uzņēmumu zemo ieinteresētību personāla vadības ārpakalpojumu pieprasīšanā un piedāvāšanā.

2.23. attēlā parādīti ārpakalpojumu veidi, ko iegādājās aptaujātie uzņēmumi. Uzņēmumiem bija iespēja norādīt vairākus ārpakalpojuma veidus.



2.23. att. Iegādāto ārpakalpojumu veidi aptaujātajos uzņēmumos ($n = 42$)

Visbiežāk uzņēmumi iegādājās personāla apmācības un personāla atlases pakalpojumus, tāpēc īpaši svarīgi būtu analizēt tieši šo divu procesu efektivitāti.

Līdz ar to autores veiktais pētījums apliecina, ka Latvijas lielo uzņēmumu veic CRV novērtēšanu, tomēr novērtēšanas rezultāti nedod iespēju izteikt pārliecinošus vērtējumus par CRV kopumā un to funkciju efektivitāti. Pētījuma rezultāti apstiprina autores izvirzīto **otro hipotēzi** – Latvijas lielajos uzņēmumos iegūtos cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas rezultātus nevar izmantot cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes un lietderības noteikšanā, jo novērtēšanas procesā tiek izmantotas metodes, kas neņem vērā uzņēmuma attīstības mērķus.

Nākamajā nodaļā raksturoti autores ierosinātie cilvēkresursu vadīšanas metožu un to lietošanas pilnveidošanas virzieni.

3. CILVĒKRESURSU VADĪŠANAS NOVĒRTĒŠANAS METOŽU UN TO LIETOŠANAS PILNVEIDOŠANAS VIRZIENI LATVIJĀ

3.1. Latvijas uzņēmumu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas ietekmējošo faktoru analīze

Autores veiktās aptaujas rezultāti skaidri parādīja CRV novērtēšanu veicinošos faktoros. Saskaņā ar pētījumu būtiskais CRV novērtēšanu veicinošais faktors ir uzņēmumā esošā izpratne, ka CRV novērtēšana un analīze palīdz sasniegt uzņēmumu stratēģiskos mērķus. Šādu izpratni var veidot tikai kompetenti uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāji. Ja uzņēmuma augstākā līmeņa vadītājiem ir izpratne par CRV pamatprocesiem un nepieciešamību tos novērtēt, tad arī uzņēmumā tiks veikta šāda darbība.

Gan interviju, gan aptaujas gaitā tika iegūts arī viedoklis par CRV novērtēšanu kavējošiem faktoriem. Intervētie Latvijas uzņēmumu personāla vadītāji uzskatīja, ka galvenie CRV novērtēšanu kavējošie faktori ir uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju uzskats, ka CRV ir nenozīmīga uzņēmuma vadības joma, ka CRV novērtēšana ir sarežģīts, dārgs, laikietilpīgs un nevajadzīgs process, kā arī uzņēmumu vadītājiem un personāla vadītājiem nepietiek zināšanu par CRV novērtēšanu. Aptaujas gaitā tika noskaidrots, ka CRV novērtēšanu galvenokārt kavē vadības atbalsta trūkums CRV novērtēšanai un informatīvo sistēmu trūkums.

Lai noskaidrotu, kādas zināšanas un prasmes CRV novērtēšanā ir iespējams apgūt Latvijas augstskolās, autore veica normatīvo aktu analīzi. Šādas zināšanas iespējams apgūt profesionālās augstākās izglītības programmās, kas nodrošina kvalifikācijas „personāla vadītājs” un „uzņēmuma vadītājs” iegūšanu.

Saskaņā ar Profesionālās izglītības likuma 22. pantu viens no profesionālo izglītību reglamentējošiem pamatdokumentiem ir profesiju standarts. Likuma 24. pants nosaka, ka profesijas standarts ir profesiju klasifikatora daļa un nosaka profesijai atbilstošos profesionālās darbības pamatuzdevumus un pienākumus, profesionālās kvalifikācijas pamatprasības, to izpildei nepieciešamās vispārējās un profesionālās zināšanas, prasmes, attieksmes un kompetences.

Profesijas standartā minētais personāla vadītāja darba apraksts norāda galvenos personāla vadītāja darbības virzienus. Personāla vadītājs nosaka un formulē uzņēmuma (iestādes, organizācijas u. c.) personāla vadības stratēģiju un politiku, plāno un vada darbu atbilstoši uzņēmuma (iestādes, organizācijas u. c.) mērķiem saskaņā ar LR un starptautiskajiem normatīvajiem aktiem tiešā uzņēmuma (iestādes, organizācijas u. c.) vadības pakļautībā un sadarbībā ar citu struktūrvienību vadītājiem.

Personāla vadītāja profesijas standarts skaidri nosaka gan personāla vadītāja pienākumus, gan tiem pakārtotos uzdevumus. Viens no personāla vadītāja pienākumiem ir analizēt, novērtēt un pilnveidot uzņēmuma (iestādes, organizācijas u. c.) personāla vadības sistēmu. Šī pienākuma veikšanai nepieciešams veikt šādus uzdevumus:

- 1) analizēt uzņēmuma (iestādes, organizācijas u. c.) personāla statistikas datus;
- 2) novērtēt personāla vadības sistēmas rezultātus;
- 3) izstrādāt uzņēmuma (iestādes, organizācijas u. c.) personāla vadības sistēmas optimizācijas plānus.

Tieši iepriekš minētie uzdevumi raksturo Latvijas uzņēmumu personāla vadītāju vienu no darbības jomām – CRV novērtēšanu un norāda uz nepieciešamību lietot dažādas CRV novērtēšanas metodes, lai CRV novērtētu vispusīgi.

Diemžēl aptaujas rezultāti liecināja, ka uzņēmumi pārsvarā lieto tikai dažas CRV novērtēšanas metodes, galvenokārt apmierinātības pētījumus, CRV rādītāju analīzi, CRV izmaksu pārraudzību. Retāk tiek vērtēts, cik mērķorientēta ir cilvēkresursu vadīšana, maz ir veikti cilvēkresursu vadīšanas auditi, strukturvienību vadītāju apmierinātības pētījumi un reti tiek noteikta cilvēkresursu vadīšanas procesu atdeve no ieguldījumiem. Līdz ar to var secināt, ka aptaujāto personāla vadītāju kompetence CRV novērtēšanā ir nepilnīga un to nepieciešams pilnveidot.

Lai tālāk attīstītu personāla vadītāju kompetenci CRV novērtēšanā un veicinātu izpratni par vispusīgāku CRV novērtēšanu, ir nepieciešams studiju kursus papildināt ar tēmām par CRV novērtēšanu un praktiskām nodarbībām par tās metožu lietošanu.

Visnozīmīgākā loma uzņēmuma procesu vadībā, neapšaubāmi, ir uzņēmuma vadītājam. Tieši no uzņēmuma vadītāja kompetences un izpratnes par CRV novērtēšanas nozīmību būs atkarīgs, vai uzņēmumā tiks veikta CRV novērtēšana. Saskaņā ar uzņēmuma vadītāja profesijas standartu uzņēmuma vadītājs nosaka un formulē uzņēmuma vai iestādes pamatprincipus, plāno un vada darbu atbilstoši uzņēmuma vai iestādes mērķiem, ievērojot LR un starptautiskos likumdošanas un nozares aktus. Viens no uzņēmuma vadītāja uzdevumiem ir pārzināt un kontrolēt uzņēmuma vai iestādes darbības funkcionālās sfēras: mārketingu, ražošanas/pakalpojumu organizēšanu, personāla vadīšanu, finanšu vadīšanu, vadības informācijas sistēmas, loģistiku. Tas nozīmē, ka augstākās izglītības programmām jānodrošina studentiem iespēja iegūt izpratni par CRV novērtēšanas nepieciešamību un apgūt metodes, kādā veidā iespējams kontrolēt CRV.

Autore ierosina – lai radītu uzņēmuma vadītāju izpratni par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas nepieciešamību Latvijas uzņēmumos, profesionālās augstākās izglītības studiju

programmās, kas nodrošina profesiju standartā „uzņēmuma vadītājs” noteikto zināšanu un prasmju apguvi, studiju kursā “Cilvēkresursu vadīšana” ietvert tēmas par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas nepieciešamību un metodēm.

Uzņēmumu un personāla vadītāju kompetences līmenis ir atkarīgs gan no iegūtās izglītības, gan no pašmācības. Jaunas zināšanas CRV pašmācības ceļā ir iespējams apgūt, lasot gan mācību grāmatas par cilvēkresursu vadīšanu, gan publikācijas plašsaziņas līdzekļos.

Lai iegūtu pilnīgu priekšstatu par CRV novērtēšanas metožu atspoguļojumu mācību grāmatās, autore iepazīnās ar pēdējo desmit gadu laikā latviešu valodā izdotajām mācību grāmatām par cilvēkresursu vadīšanu.

Laika periodā no 1991. gada līdz 2010. gadam latviešu valodā izdotas 15 grāmatas par cilvēkresursu vadīšanu. 16. pielikumā sniegts šo grāmatu saraksts. Izpētot grāmatas, autore konstatēja, ka lielākajā daļā no šīm grāmatām dažādā apjomā ir apskatīti CRV novērtēšanas jautājumi.

Pirmā autore, kas savās grāmatās pieminējusi CRV novērtēšanu, ir Latvijas universitātes profesore I. Vorončuka. Profesores 1999. gadā izdotā grāmata „Personāla vadība” bija pirmā akadēmiskā literatūra par cilvēkresursu vadīšanu atjaunotajā Latvijā. Autore vairākkārt ir papildinājusi savu grāmatu un atkārtoti to izdevusi, līdz ar to var apgalvot, ka liela daļa Latvijas uzņēmumu un personāla vadītāju, kas ieguvuši izglītību latviešu valodā, CRV pamatus apguvuši, izmantojot tieši I. Vorončukas grāmatas. 1999. gadā izdotajā grāmatā šī autore personāla vadības auditu definējusi kā personāla saimniecības efektivitātes vadību un analīzi, kas nozīmē visaptverošu izmaksu, pasākumu un attīstības pārbaudi kopējai personāla darba regulēšanai. Grāmatā arī paskaidrots, kāda veida statistiskos rādītājus būtu lietderīgi analizēt, kā arī sniegts skaidrojums par to, kā novērtēt, vai personāla atlasē izmantotās metodes ir bijušas efektīvas. Tā kā grāmata domāta plašam lasītāju lokam – universitāšu, augstskolu, komercskolu un koledžu studentiem, zinātniskajiem darbiniekiem, personāla daļu speciālistiem un praktiķiem –, tad tajā galvenā uzmanība vērsta uz CRV funkciju organizēšanu un nav sniegts detalizēts CRV novērtēšanas metožu apraksts.

Savukārt pirmā autore, kas visplašāk sniegusi informāciju par CRV novērtēšanu, ir pieredzējusi personāla vadītāja, lektore un konsultante I. Ešenvalde. Savā pirmajā grāmatā „Personāla praktiskā vadība”, kas iznākusi 2004. gadā, autore izskaidroja personāla vadības audita būtību, citēja M. Ārmstronga definētos personāla vadības funkciju novērtēšanas kritērijus, uzskaitīja personāla apmierinātības novērtēšanas rādītājus. Autore arī sniedza savu redzējumu par personāla vadības efektivitātes novērtēšanas kritērijiem un metodēm. Vēl detalizētāku pārskatu par personāla vadības efektivitātes novērtēšanu I. Ešenvalde sniegusi

savā otrajā grāmatā „Personāla vadības mūsdienu metodes”, kas iznākusi 2008. gadā, tajā uzskaitīti kvantitatīvo makro, mikro un kombinēto metožu rādītāji. Autore uzsvērusi, ka CRV novērtēšanā jāizmanto metožu komplekss un ka nedrīkst paļauties tikai uz vienu kvantitatīvu vai kvalitatīvu mērījumu un vispārināt tajā iegūtos secinājumus. I. Ešenvalde atzinusi arī to, ka katrai organizācijai nepieciešama individuāla pieeja metodikas izvēlē.

Promocijas darba autore pozitīvi novērtē I. Ešenvaldes ieguldījumu tālākajā CRV attīstībā, viņas uzskaitītās CRV novērtēšanas metodes. Pirmo reizi tik plaši apskatītā tēma, iespējams, daudziem Latvijas personāla vadītājiem sniedza ieskatu par CRV novērtēšanu un deva ierosmi novērtēt uzņēmuma cilvēkresursu vadīšanu.

Diemžēl grāmatā nav piedāvāts detalizēts metožu apraksts, kā arī nav minētas dažādu rādītāju aprēķinu formulas. Par vēl vienu negatīvu aspektu autore uzskata I. Ešenvaldes grāmatā trūkstošās norādes uz izmantotajiem avotiem. Tādējādi lasītājiem netiek dota iespēja patstāvīgi iepazīties ar dažādu autores izmantoto autoru darbiem un izpētīt apskatīto tēmu padziļināti.

Personāla vadības audita būtības apraksts sniegts arī M. Kehres 2004. gadā sarakstītajā grāmatā „Personālmenedžments uzņēmumā”. Autore skaidrojusi, kāpēc ir nepieciešams veikt personāla vadības iekšējo auditu, un norādījusi, ka CRV novērtēšana jāveic neatkarīgam speciālistam. Aprakstā galvenais uzsvars likts uz objektīvu datu iegūšanu, lai uzņēmuma vadība gūtu pilnīgu priekšstatu par to, kādā līmenī uzņēmumā darbojas cilvēkresursu vadīšana. Promocijas autore uzskata, ka M. Kehres personāla vadības audita apraksts sniedz tikai ieskatu par nepieciešamību veikt auditu, tomēr detalizēti neatklāj, kā to veikt.

Pavisam nesen, 2009. gadā, L. R. Dombrovskas izdotajā grāmatā „Cilvēkresursu kapitāla vadība” autore kā vienīgo CRV novērtēšanas metodi sniegusi mācību procesa efektivitātes un lietderības novērtēšanas metodi.

Rezumējot latviešu valodā publicēto mācību grāmatu analīzi par CRV novērtēšanu, promocijas darba autore secina, ka latviešu valodā izdotajās grāmatās par cilvēkresursu vadīšanu ir iekļauta pamatinformācija par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodēm, bet nav sniegts detalizēts metožu praktiskā lietojuma izklāsts. Līdz ar to autore uzskata, ka ir nepieciešams izdot mācību grāmatu latviešu valodā par cilvēkresursu vadīšanu, iekļaujot tēmas par katra CRV procesa un CRV kopumā novērtēšanu, kā arī par novērtēšanas praktisko lietojumu Latvijas uzņēmumos. Mācību grāmatas izdošana, kurā būtu skaidri izklāstīta novērtēšanas nepieciešamība un sniegts katras metodes apraksts, veicinātu izpratni par CRV novērtēšanu Latvijas esošajiem un potenciālajiem uzņēmumu vadītājiem, kā arī personāla vadītāju spēju to veikt.

Latvijas uzņēmumu un personāla vadītāji savu kompetenci paaugstina, izmantojot ne tikai mācību grāmatas, bet arī citu uzziņu literatūru. Vislielāko ieguldījumu CRV novērtēšanas popularizēšanā Latvijā veikusi izdevniecība „Dienas bizness”, izdodot abonentizdevumu „Personāla vadības rokasgrāmata”. Šajā grāmatā RTU lektore I. Seržante sniegusi detalizētu pārskatu par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodēm. Autore grāmatā skaidrojusi CRV novērtēšanas būtību un dažādus novērtēšanas kritērijus. I. Seržante sniegusi pārskatāmu kritēriju uzskaitījumu, pēc kuriem būtu vērtējams personāla daļas darbs, kā arī tādas būtiskas CRV funkcijas kā personāla plānošana, piesaiste, atlase, ievadīšana darbā, apmācība, attīstība, karjeras plānošana, novērtēšana, motivēšana, darba drošība un veselība.

Promocijas darba autore uzskata, ka I. Seržantes CRV novērtēšanas apraksts ir praktiski noderīgs gan uzņēmumu un personāla vadītājiem, gan arī auditoriem CRV funkciju novērtēšanai. I. Seržante ir sniegusi dažādu CRV funkciju kvantitatīvās un kvalitatīvās novērtēšanas skaidrojumu. Novērtēšanas rezultāti ļauj noteikt gan dažādu procesu esamību, gan neatbilstības normatīvajos aktos noteiktajām prasībām, gan arī uzņēmuma iekšējos standartus.

Tomēr CRV novērtēšanas aprakstā ir vērojamas arī nepilnības. Pirmkārt, pēc I. Seržantes domām, CRV novērtēšanas objekts ir personāla vadītāja darbība. CRV novērtēšanas gaitā tiek vērtēta CRV kopumā un atsevišķas tās funkcijas, ko ietekmē gan uzņēmuma vadītājs un struktūrvienību vadītāji, gan personāla vadītājs, tāpēc nevar apgalvot, ka tiek vērtēts tikai personāla vadītāja veikums. Otrkārt, aprakstā nav sniegti ieteikumi, kādos gadījumos būtu jālieto katrs no uzskaitītajiem novērtēšanas kritērijiem. Treškārt, CRV novērtēšanas aprakstā nav sniegtas norādes par izmantoto literatūru, kas ļautu lasītājam iegūt papildu informāciju.

Autore uzskata – lai veicinātu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas attīstību Latvijas uzņēmumos, Latvijas Personāla vadīšanas asociācijai ir nepieciešams organizēt apmācību seminārus uzņēmumu vadītājiem un personāla vadītājiem par CRV novērtēšanas metodēm, kā arī pieredzes apmaiņas pasākumus uzņēmumos, kuros tiek veikta novērtēšana.

Līdz ar to, lai attīstītu CRV novērtēšanu Latvijas lielajos uzņēmumos, nepieciešams veikt dažādu pasākumu kopumu – izglītēt uzņēmuma vadītājus un personāla vadītājus par CRV novērtēšanu, akadēmiskajā un profesionālajā literatūrā sniegt vienotu CRV novērtēšanas metodiku, publicēt plašsaziņas līdzekļos informāciju par CRV novērtēšanas metodēm un uzņēmumiem, kas novērtē CRV.

3.2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes Latvijas lielajos uzņēmumos

Ikvienam uzņēmumam, lai veiksmīgi un efektīvi konkurētu tirgū, ir jāattīsta konkurētspējīga priekšrocība. M. Porters (*Porter, 1980*) ir pamatojis viedokli, ka uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību rada un palīdz noturēt zemas uzņēmuma izmaksas un atšķirīgas uzņēmuma prasmes. Zemas uzņēmuma izmaksas un atšķirīgas uzņēmuma prasmes veido četri faktori: augsta efektivitāte, augsta kvalitāte, augsta inovācijas pakāpe un atsaucība klientu vajadzībām.

Līdz ar to var apgalvot, ka viens no svarīgiem uzņēmuma uzdevumiem konkurētspējas iegūšanā ir augstas efektivitātes nodrošināšana. Savukārt tas nozīmē, ka ir nepieciešama visa veida resursu efektīva izmantošana gan produkta ražošanā un pārdošanā, gan arī atbalsta procesu, t. sk. CRV, nodrošināšanā. Līdz ar to autore uzskata, ka viens no būtiskiem CRV novērtēšanas aspektiem ir CRV efektivitātes novērtēšana.

Kā papildu arguments nepieciešamībai novērtēt CRV efektivitāti jāmin uzņēmuma stratēģiskās plānošanas process. Tā ietvaros jāveic uzņēmuma izstrādāto stratēģiju īstenošana, kas paredz organizatoriskās struktūras izveidi un kontroles sistēmas izveidi, stratēģijas, struktūras un kontroles saskaņošanu (*Hill, Jones, 2009, 6*). Stratēģiskā kontrole ir process, kurā vadītāji uzrauga uzņēmumā notiekošās aktivitātes un novērtē, vai tās tiek veiktas lietderīgi un efektīvi, kā arī veic nepieciešamās izmaiņas (*Hill, Jones, 2009, 420*). Uzņēmuma stratēģiskā vadīšana pieprasa ne tikai uzņēmuma kopējās stratēģijas, bet arī funkcionālo stratēģiju, t. sk. CRV stratēģijas, novērtēšanu. Līdz ar to rodas loģisks secinājums, ka uzņēmumos, kuri vadās pēc izstrādātās uzņēmuma un CRV stratēģijas, būtu jāveic CRV efektivitātes novērtēšana. Autores piedāvātās CRV novērtēšanas metodikas pamatā ir uzņēmuma saimniekošanas efektivitātes nodrošināšana.

Pēc autores domām, lai piedāvātu jaunu CRV efektivitātes novērtēšanas metodi, ir lietderīgi sniegt efektivitātes jēdziena skaidrojumu.

Saskaņā ar Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisijas Ekonomikas terminoloģijas apakškomisijas pieņemtajiem terminiem *efektīvs* (angļu valodā – *effective*) ir tāds, kas ļauj sasniegt rezultātu, lietderīgi izmantojot resursus. *Efektivitāte, iedarbīgums* (angļu valodā – *efficiency*) ir pakāpe, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu. Savukārt pakāpi, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu salīdzinājumā ar resursu patēriņu, mēra ar dažādu rādītāju palīdzību. Tādējādi efektivitāte ir arī rādītājs, ar kura palīdzību mēra

pakāpi, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu.

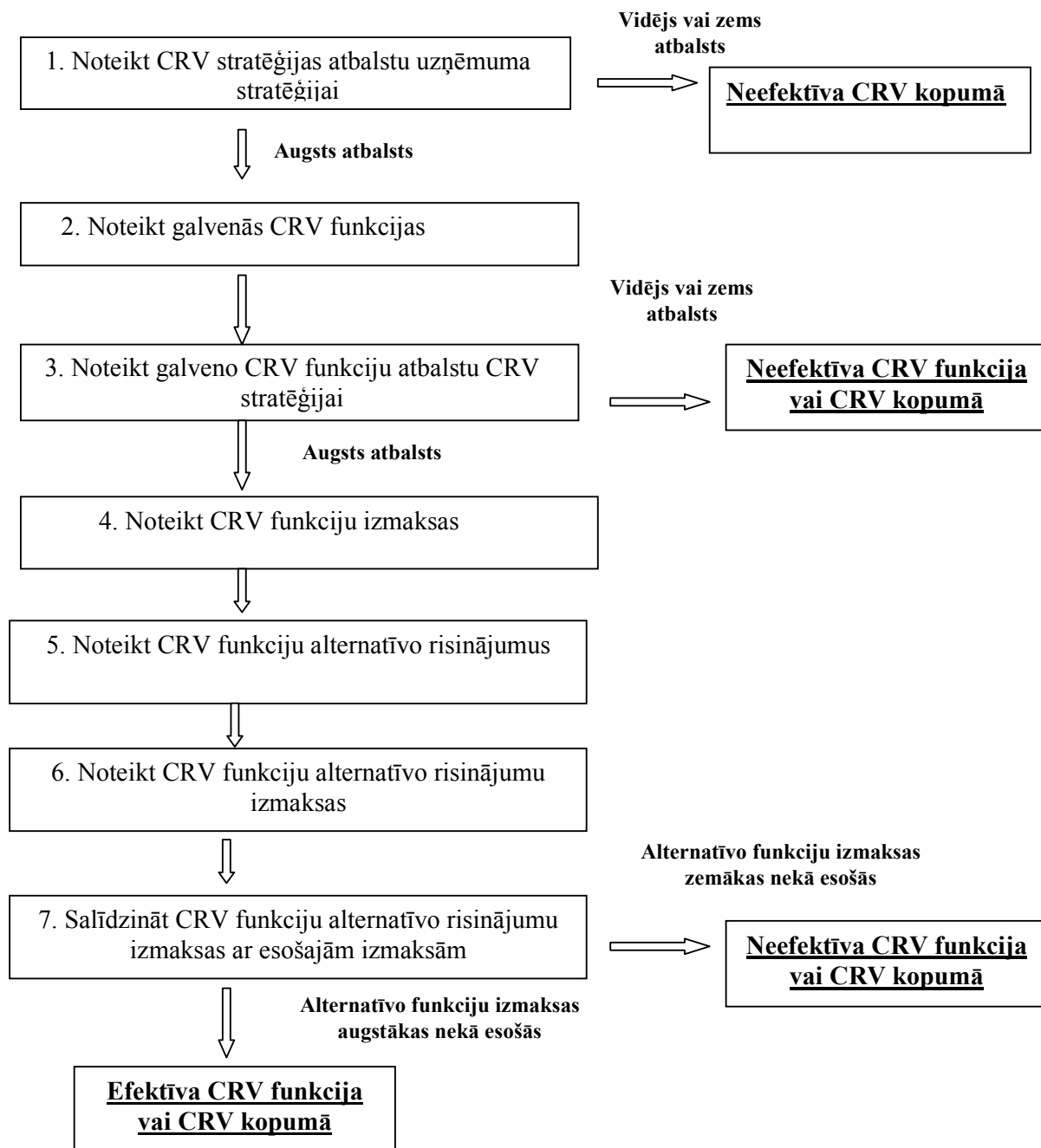
Pirmkārt, sistēma vai tās sastāvdaļa var sasniegt vēlamu rezultātu, lietderīgi izmantojot resursus, un līdz ar to tā funkcionē ar augstu efektivitāti. Otrkārt, sistēma var sasniegt vēlamu rezultātu, nelietderīgi izmantojot resursus, tos izšķērdējot, un līdz ar to tās efektivitāte būs zema (Valsts valodas komisija, 2004).

Lietderīgs, īstens (angļu valodā *effective, effectual*) – tāds, kas ļauj sasniegt vēlamu rezultātu. (LZA Terminoloģijas komisija, 2004).

Pēc autores domām, lai novērtētu CRV efektivitāti, nepieciešams kombinēt metodes, kurās ir koncentrēta uzmanība gan uz mērķu sasniegšanu, gan arī uz lietderīgu resursu izmantošanu.

Izvēloties metodes, autore vadījās no S. Giba izveidotā modeļa, kurā apkopotas CRV lietderības novērtēšanas metodes (skat. 1.5. att.). Pēc S. Giba modeļa, CRV lietderību var novērtēt, izmantojot četras metodes. Tās ir – salīdzināšana ar „labo praksi”, CRV atbilstība uzņēmuma interesēm, cilvēkresursu reputācijas pētījums un CRV salīdzināšanā vērtēšana. Lai izveidotu CRV efektivitātes novērtēšanas metodes, autore izvēlējās divas no S. Giba nosauktajām metodēm – CRV atbilstību uzņēmuma stratēģijai un cilvēkresursu reputācijas pētījumu, jo tās ir saistītas ar uzņēmuma iekšējiem procesiem.

3.1. attēlā atspoguļota autores izstrādātā ar uzņēmuma stratēģiju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode. Lai novērtētu ar uzņēmuma stratēģiju saistīto CRV un tās funkciju efektivitāti, nepieciešams secīgi lietot divas CRV novērtēšanas metodes – novērtēt, cik lielā mērā cilvēkresursu vadīšana atbilst uzņēmuma stratēģijai, un CRV funkciju izmaksu pārraudzības metodi. Ņemot vērā, ka CRV ietilpst dažādu CRV funkciju realizācija, novērtēšanas gaitā tiek noteikta ne tikai CVR kopējā efektivitāte, bet arī atsevišķu funkciju efektivitāte.



3.1. att. Ar uzņēmuma stratēģiju saistītās CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode

Avots: autores izstrādātā metode

Iepriekš attēlotās metodes lietošanā jāņem vērā vairāki nosacījumi.

1. posmā, lai noteiktu, cik lielā mērā CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu, nepieciešams izmantot vērtību skalu no 1 līdz 10, kur 1 punkts nozīmē „pilnībā

neatbalsta” un 10 punkti – „pilnībā atbalsta”. Ja vērtējums ir 10–7 punkti, CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu un ir jāturpina novērtēšana. Ja vērtējums ir no 1 līdz 6 punktiem, CRV stratēģija neatbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu un vērtēšanu nav jēgas turpināt; līdz ar to galīgais secinājums – CRV kopumā ir neefektīva.

2. posmā jānosaka galvenās uzņēmuma CRV funkcijas (piem., personāla plānošana, atlase, attīstība, motivēšana, novērtēšana u. c.).

3. posmā, lai noteiktu, cik lielā mērā katra CRV funkcija atbalsta CRV stratēģijas realizēšanu, līdzīgi kā 1. posmā nepieciešams izmantot vērtību skalu no 1 līdz 10, kur 1 punkts nozīmē „pilnībā neatbalsta” un 10 punkti – „pilnībā atbalsta”. Ja vērtējums ir 10–7 punkti, CRV funkcija atbalsta CRV stratēģijas realizēšanu un ir jāturpina šīs funkcijas novērtēšana. Ja vērtējums ir no 1 līdz 6 punktiem, CRV funkcija neatbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu un šīs funkcijas vērtēšanu nav jēgas turpināt; līdz ar to galīgais secinājums – CRV funkcija ir neefektīva. Ja visu CRV funkciju vērtējums ir „neefektīvs”, tad arī CRV kopumā uzskatāma par neefektīvu. Ir iespējama situācija, ka daļai no funkcijām ir vērtējums „neefektīva” un šo funkciju vērtēšana tiek pārtraukta, savukārt dažas funkcijas var atbalstīt CRV stratēģijas realizēšanu, un šo funkciju vērtēšana tiek turpināta.

4. posmā jānosaka katras CRV funkcijas izmaksas.

5. posmā katrai CRV funkcijai nepieciešams noteikt alternatīvus risinājumus, nodrošinot tādu kvalitāti, lai funkcija atbalstītu CRV stratēģiju.

6. posmā, lai noteiktu katras CRV funkcijas alternatīvo risinājumu izmaksas, ir nepieciešams izmantot tieši tādas pašas izmaksu aprēķināšanas formulas, kādas tika izmantotas 4. posmā

7. posmā nepieciešams veikt CRV funkciju alternatīvo risinājumu izmaksu salīdzināšanu ar esošajām CRV funkciju izmaksām. Ja CRV alternatīvo funkciju izmaksas ir augtākas vai vienādas ar esošajām, CRV funkcijas uzskatāmas par efektīvām. Ja visas CRV funkcijas ir efektīvas, arī CRV kopumā uzskatāma par efektīvu. Ja CRV alternatīvo funkciju izmaksas ir zemākas nekā esošās, CRV funkcijas uzskatāmas par neefektīvām. Ja visu CRV funkciju vērtējums ir „neefektīvas”, tad arī CRV kopumā uzskatāma par neefektīvu.

Lai izmantotu autores piedāvāto ar uzņēmuma stratēģiju saistīto CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi, ir jāņem vērā vairāki priekšnoteikumi:

1. CRV funkcijas novērtēšanas periodā jāveic vienā noteiktā veidā.
2. Uzņēmuma vadītājam jābūt ieinteresētam CRV efektivitātes novērtēšanā un jāpilnvaro personāla vadītāju to veikt.
3. Uzņēmumā jābūt definētiem uzņēmuma un CRV stratēģiskajiem mērķiem, kas izteikti ar kvantitatīviem rādītājiem.

4. Personāla vadītājam jābūt iesaistītam uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā, viņam ir skaidri jāpārziņina uzņēmuma stratēģija.
5. Personāla vadītājam jābūt zināšanām par CRV novērtēšanu.
6. Personāla vadītājam jānovērš subjektīvisms CRV novērtēšanas procesā, kā arī atbilstības novērtēšanā jāiekļauj uzņēmuma darbinieki, kas iesaistīti uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā.
7. Personāla vadītājam jāspēj nodrošināt liela apjoma datu uzkrāšanu, organizējot atbilstošas informatīvās sistēmas izmantošanu vai manuālu datu ievadi.

CRV stratēģijas atbilstību uzņēmuma stratēģijai ir vieglāk noteikt, ja uzņēmuma stratēģija ir izveidota, izmantojot līdzsvarotās vadības karti, kur viens no stratēģiskajiem virzieniem ir personāls.

Ja trūkst kāds no minētajiem nosacījumiem, var iegūt nepareizu priekšstatu par CRV un tās funkciju efektivitāti.

Papildus jāņem vērā – ja katrai amata grupai (vadītāji, vecākie speciālisti, speciālisti, strādnieki) tiek izmantota atšķirīga pieeja CRV funkciju realizācijā, CRV funkcijas ir nepieciešams sadalīt apakšfunkcijās pa amatu grupām. Piemēram, ja vadītāju atlasī veic ārpalpojuma sniedzējs, bet speciālistu atlasī – uzņēmuma CRV speciālisti, tad personāla atlases efektivitāti nepieciešams noteikt gan vadītāju grupā, gan speciālistu grupā.

Uzsākot CRV novērtēšanu, uzņēmuma vadībai (t. sk. personāla vadītājam) jābūt vienotai izpratnei par novērtēšanas metodiku, sagaidāmiem rezultātiem, biežumu, iesaistītajām personām, uzņēmuma vadības un darbinieku informēšanas veidu par iegūtajiem rezultātiem un plānotajiem pasākumiem CRV pilnveidei.

Ar uzņēmuma stratēģiju saistītās CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodes lietošana ļaus uzņēmuma vadībai novērtēt, vai uzņēmumā realizētā CRV prakse ir efektīva un turpināma, vai arī tā ir neefektīva, tad to nepieciešams būtiski pilnveidot.

Viena no metodes priekšrocībām – novērtēšanas gaitā ir iespējams noteikt alternatīvus veidus CRV funkciju nodrošināšanai, t. sk. izskatīt iespēju iegādāties CRV ārpalpojumus. Trūkums – nepieciešamība uzkrāt un analizēt liela apjoma CRV datu. Autore uzskata, lai novērstu lielu laika patēriņu datu uzkrāšanā un analizē, uzņēmumiem nepieciešams izstrādāt vai iegādāties informatīvo sistēmu, kas analīzi veiktu automātiski.

Autores veiktās intervijas un aptaujas parādīja, ka pētītajos uzņēmumos netiek novērtēta CRV lietderība un efektivitāte, tomēr fakts, ka daļā šo uzņēmumu ir definēti gan kopējie stratēģiskie mērķi, gan arī stratēģiskie mērķi CRV un tiek analizētas CRV izmaksas, liecina, ka šajos uzņēmumos pastāv iespēja novērtēt CRV lietderību un efektivitāti.

Analizējot iespējas lietot autores izveidoto ar uzņēmuma stratēģiju saistīto CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi, autore apskatīja, cik no respondentiem – Latvijas lielajiem uzņēmumiem –, kas piedalījās autores veiktajā pētījumā, norādīja uzņēmuma un CRV stratēģijas esamību, CRV atbilstību uzņēmuma stratēģijai un cik pārraudzīja ar CRV stratēģiju saistīto funkciju izmaksas. 3.1. tabulā apkopoti aptaujas rezultāti par šiem jautājumiem.

3.1. tabula

Aptaujas rezultātu apkopojums par autores izveidoto metožu lietošanas iespējamību Latvijas lielajos uzņēmumos

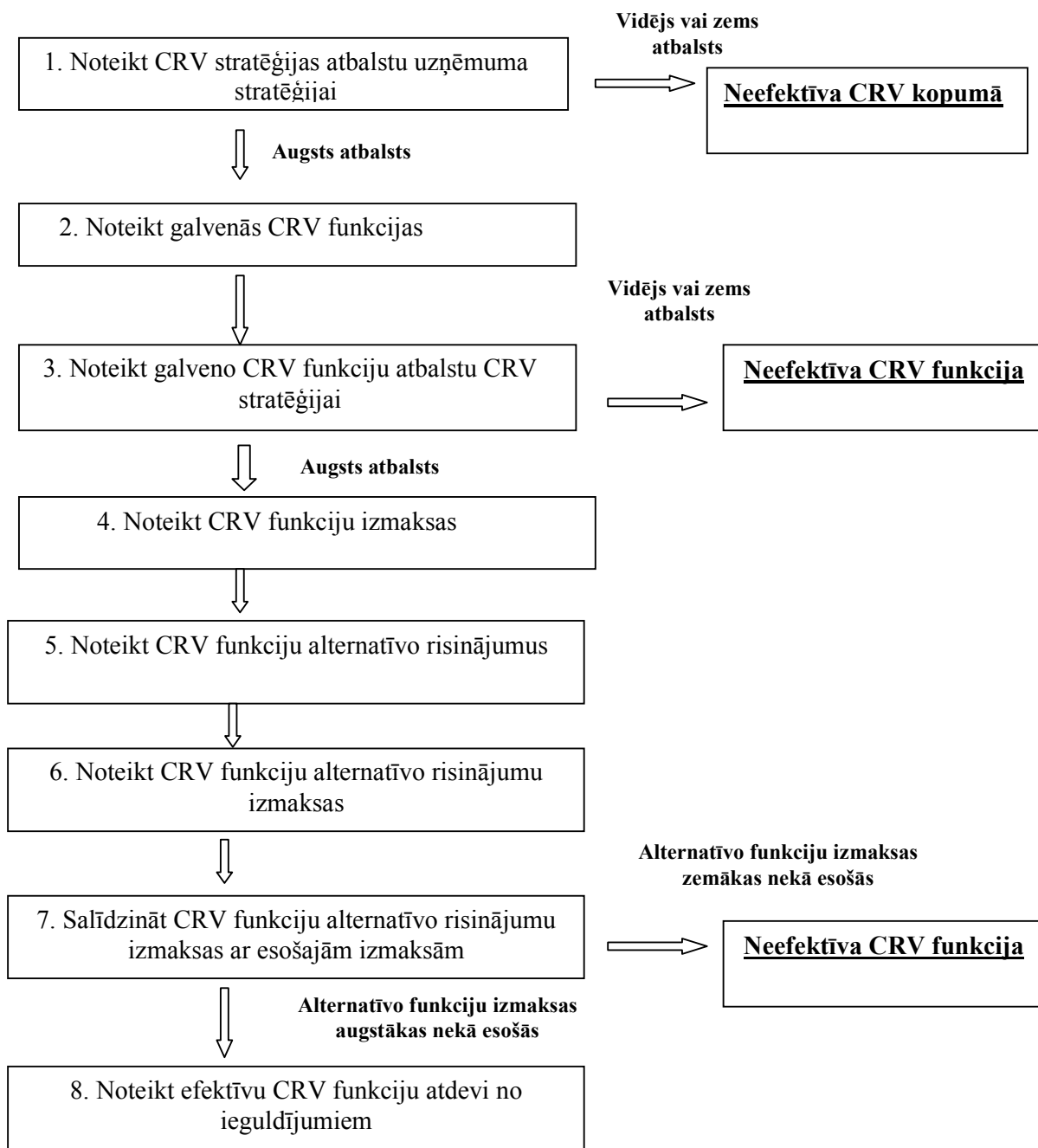
Dokumenta/procesa esamība	Lielie uzņēmumi (50-199, n=42)		
	Jā	Nē	Nezinu
Uzņēmuma stratēģija	20 (48%)	17(40%)	5 (12%)
Uzņēmuma stratēģija, kas izstrādāta, izmantojot līdzsvarotās vadības karti	6 (14%)	26 (62%)	10 (24%)
CRV stratēģija	26 (62%)	16 (38%)	–
CRV stratēģijas realizācijas procesu izmaksu pārraudzība	17 (40%)	25 (60%)	–
CRV procesu atdeves no ieguldījumiem noteikšana	4 (10%)	38 (90%)	–
Personāla apmierinātības aptaujas	34 (81%)	66 (19%)	–
Struktūrvienību vadītāju aptaujas	10 (24%)	32 (76%)	–

No 42 lielo uzņēmumu personāla vadītājiem 26 (62%) norādīja, ka uzņēmumā ir definēta CRV stratēģija, un 20 (48%) – uzņēmuma stratēģija. 20 (48%) no respondentiem norādīja, ka CRV stratēģija atbilst uzņēmuma stratēģijai, bet 6 (14%) – CRV stratēģija neatbilst uzņēmuma stratēģijai. Iegūtie rezultāti apliecina, ka Latvijas lielo uzņēmumu grupā pastāv potenciāls novērtēt CRV funkciju un CRV kopumā efektivitāti, izmantojot autores izveidoto ar uzņēmuma stratēģiju saistīto CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi.

Pēc autores domām, CRV efektivitātes novērtēšanas metodes lietošanu varētu kavēt apstākļi, ka ar CRV stratēģijas realizāciju saistīto procesu izmaksas novērtē mazāk nekā puse no aptaujātajiem uzņēmumiem.

Autores veiktā pētījuma analīze apliecināja, ka liela daļa Latvijas lielo uzņēmumu CRV izmanto attieksmes/piekrišanas un salīdzināšanas/sekošanas pieeju, kas atbilst 20. gadsimta 80. gadu CRV pasaules praksei. Tikai daži uzņēmumi novērtē CRV „pievienoto vērtību”. Lai novērtētu CRV „pievienoto vērtību” efektivitātes kontekstā, autore ir papildinājusi ar

uzņēmuma stratēģiju saistītās CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi ar atdeves no ieguldījumiem noteikšanu un izstrādājusi efektīvu CRV funkciju pievienotās vērtības metodi, kas atspoguļota 3.2. attēlā.



3.2. att. **Efektīvu CRV funkciju „pievienotās vērtības” noteikšanas metode**

Avots: autores izstrādātā metode

Tātad, lai novērtētu efektīvu CRV funkciju „pievienoto vērtību”, nepieciešams secīgi lietot trīs CRV novērtēšanas metodes. Tās ir – novērtēšana, cik lielā mērā CRV atbilst

uzņēmuma stratēģijai; CRV funkciju izmaksu pārraudzība un atdeves no ieguldījumiem noteikšana.

Autores izstrādātās metodes darbības pamatā ir vairāki nosacījumi.

1. posmā, lai noteiktu, cik lielā mērā CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu, nepieciešams izmantot vērtību skalu no 1 līdz 10, kur 1 punkts nozīmē „pilnībā neatbalsta” un 10 punkti – „pilnībā atbalsta”. Ja vērtējums ir 10–7 punkti, CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu un ir jāturpina novērtēšana. Ja vērtējums ir no 1 līdz 6 punktiem, CRV stratēģija neatbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu un vērtēšanu nav jēgas turpināt; līdz ar to galīgais secinājums – CRV kopumā ir neefektīva.

2. posmā, turpinot CRV novērtēšanu, jānosaka uzņēmuma CRV galvenās funkcijas (piem., personāla plānošana, atlase, attīstība, motivēšana, novērtēšana u. c.).

3. posmā, lai noteiktu, cik lielā mērā katra CRV funkciju atbalsta CRV stratēģijas realizēšanu, līdzīgi kā 1. posmā nepieciešams izmantot vērtību skalu no 1 līdz 10, kur 1 punkts nozīmē „pilnībā neatbalsta” un 10 punkti – „pilnībā atbalsta”. Ja vērtējums ir 10–7 punkti, CRV funkcija atbalsta CRV stratēģijas realizēšanu un ir jāturpina šīs funkcijas novērtēšana. Ja vērtējums ir no 1 līdz 6 punktiem, CRV funkcija neatbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu un šīs funkcijas vērtēšanu nav jēgas turpināt; līdz ar to galīgais secinājums – CRV funkcija ir neefektīva. Ir iespējama situācija, ka daļai no funkcijām ir vērtējums „neefektīva” un šo funkciju vērtēšana tiek pārtraukta, savukārt dažas CRV funkcijas var atbalstīt CRV stratēģijas realizēšanu, tad šo funkciju vērtēšana tiek turpināta.

4. posmā jānosaka katras CRV funkcijas izmaksas.

5. posmā katrai CRV funkcijai nepieciešams noteikt alternatīvus risinājumus, kas nodrošinātu tādu kvalitāti, lai funkcija atbalstītu CRV stratēģiju.

6. posmā, lai noteiktu katras CRV funkcijas alternatīvo risinājumu izmaksas, ir nepieciešams izmantot tādas pašas izmaksu aprēķināšanas formulas, kādas tika izmantotas 4. posmā.

7. posmā nepieciešams veikt CRV funkciju alternatīvo risinājumu izmaksu salīdzināšanu ar esošajām CRV funkciju izmaksām. Ja CRV alternatīvo funkciju izmaksas ir augtākas vai vienādas ar esošajām, CRV funkcijas uzskatāmas par efektīvām. Ja CRV alternatīvo funkciju izmaksas ir zemākas nekā esošās, CRV funkcijas uzskatāmas par neefektīvām.

8. posmā tiek noteikta efektīvu CRV funkciju atdeve no ieguldījumiem. To nosaka šādām funkcijām:

- karjeras attīstībai;
- apmācībai;
- personāla piesaistei;

- personāla motivēšanai u. c.

Efektīvu CRV funkciju „pievienotās vērtības” noteikšanas metodes lietošanā jāievēro tie paši priekšnoteikumi, kas tika pieminēti, raksturojot ar uzņēmuma stratēģiju saistītās CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi.

3.1. tabulā apkopotie dati liecina, ka Latvijā pastāv lieli uzņēmumi, kas nosaka CRV procesu atdevi no ieguldījumiem, līdz ar to pastāv potenciāla iespēja izmantot autores izveidoto efektīvo CRV funkciju „pievienotās vērtības” noteikšanas metodi.

Abas metodes ir lietojamas pēc noteikta laika perioda – ceturkšņa, pusgada vai gada pēc uzņēmuma un CRV stratēģijas izstrādes vai aktualizācijas.

Līdz ar to var apgalvot – lai novērtētu uzņēmuma CRV efektivitāti un lietderību, kā arī lietotu autores izstrādātās ar uzņēmuma stratēģiju saistītās CRV un tās funkciju efektivitātes un efektīvu CRV funkciju „pievienoto vērtību” novērtēšanas metodes, nepieciešams izstrādāt gan uzņēmuma, gan CRV stratēģiju un pārraudzīt CRV izmaksas. Tas nozīmē, ka uzņēmumā ir jāmaina pieeja stratēģiskajai vadīšanai, t. i., tā ir jāizveido no jauna vai jāpilnveido.

Autore uzskata, lai lietotu abas iepriekšminētās metodes, uzņēmuma un personāla vadītājiem ir nepieciešams pāriet no tradicionālās CRV pieejas uz nākotnes CRV pieeju, būtiski mainot galvenos darbības virzienus (skat. 3.2. tabulu).

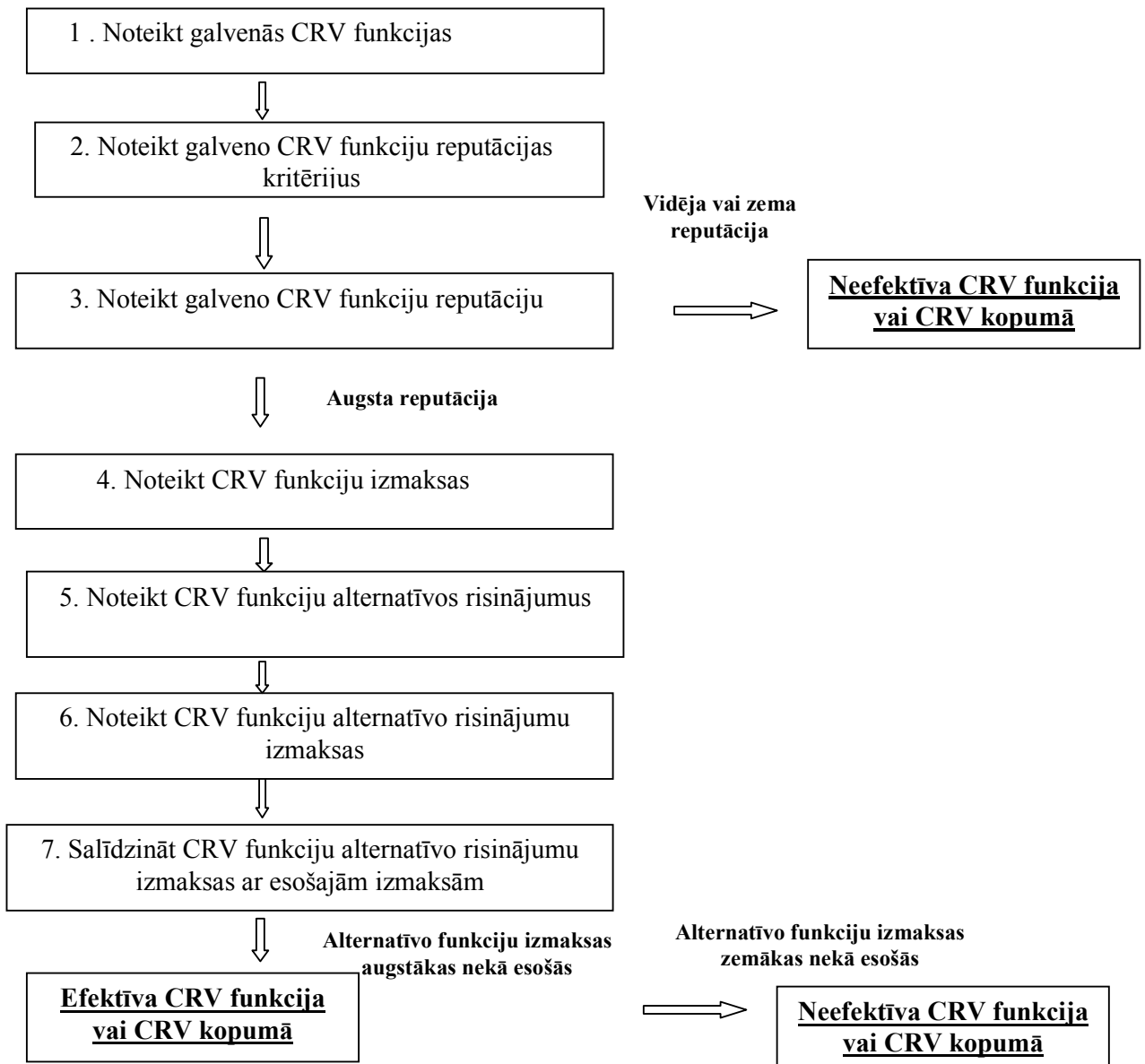
3.2. tabula

Cilvēkresursu vadīšanas pieejas (Khan, Parent, 2001)

Tradicionālā CRV pieeja	Nākotnes CRV pieeja
Stratēģijas īstenošana (10% no laika)	Stratēģijas īstenošana (60% no laika)
CRV programmu izveide (30% no laika)	CRV programmu izveide (30% no laika)
CRV procesu administrēšana (60% no laika)	CRV procesu administrēšana (10% no laika)

Kā 2001. gadā apgalvoja S. Kāns, D. Parents (*Khan, Parent, 2001*), ir nepieciešams pāriet no cilvēkresursu procesu administrēšanas uz cilvēkresursu stratēģijas īstenošanu.

Autores veiktais pētījums pierādīja, ka daudzos Latvijas uzņēmumos nav izstrādāta uzņēmuma un CRV stratēģija, tāpēc šajos uzņēmumos nevar izmantot iepriekš izklāstītās metodes. Tomēr pētījums atklāja, ka vairākos no uzņēmumiem tiek veikti CRV reputācijas pētījumi – personāla apmierinātības pētījumi un struktūrvienību vadītāju aptaujas. Līdz ar to arī šajos uzņēmumos ir iespējams veikt CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanu. 3.3. attēlā sniegta ar CRV reputāciju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode.



3.3. att. Ar CRV reputāciju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode

Avots: autores izstrādātā metode

Lai novērtētu CRV efektivitāti uzņēmumos, kuros nav definēti uzņēmuma stratēģiskie mērķi, nepieciešams secīgi lietot divas CRV novērtēšanas metodes – CRV reputācijas pētījumu un CRV funkciju izmaksu pārbaudi.

Ar CRV reputāciju saistītajā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodes lietošanā jāņem vērā šādas vadlīnijas:

1. posmā jānosaka galvenās uzņēmuma CRV funkcijas (piem., personāla plānošana, atlase, attīstība, motivēšana, novērtēšana u. c.).

2. posmā jāizstrādā galvenie CRV funkciju reputācijas kritēriji.

3. posmā, lai noteiktu CRV funkciju reputācijas līmeni, jāizmanto vērtību skala no 1 līdz 5. Ja reputācijas vērtējums ir augsts (4–5 punkti), CRV ir efektīva un ir jāturpina novērtēšana. Ja reputācijas vērtējums ir zems (1–3), CRV funkcija ir neefektīva. Ja visu CRV funkciju vērtējums ir „neefektīvs”, tad arī CRV kopumā uzskatāma par neefektīvu. Ir iespējama situācija, ka daļai no funkcijām ir vērtējums „neefektīva” un šo funkciju vērtēšana tiek pārtraukta, savukārt dažas funkcijas var atbalstīt CRV stratēģijas realizēšanu, tad šo funkciju vērtēšana tiek turpināta.

4. posmā jānosaka katras CRV funkcijas izmaksas.

5. posmā katrai CRV funkcijai nepieciešams noteikt alternatīvus risinājumus, nodrošinot tādu šo risinājumu kvalitāti, lai funkcija atbalstītu CRV stratēģiju.

6. posmā, lai noteiktu katras CRV funkcijas alternatīvo risinājumu izmaksas, ir nepieciešams izmantot tieši tādas pašas izmaksu aprēķināšanas formulas, kādas tika izmantotas 4. posmā.

7. posmā nepieciešams salīdzināt CRV funkciju alternatīvo risinājumu izmaksas ar esošajām CRV funkciju izmaksām. Ja CRV alternatīvo funkciju izmaksas ir augtākas vai vienādas ar esošajām, CRV funkcijas uzskatāmas par efektīvām. Ja visas CRV funkcijas ir efektīvas, arī CRV kopumā uzskatāma par efektīvu. Ja CRV alternatīvo funkciju izmaksas ir zemākas nekā esošās, CRV funkcijas uzskatāmas par neefektīvām. Ja visu CRV funkciju vērtējums ir „neefektīvs”, tad arī CRV kopumā uzskatāma par neefektīvu.

Šīs metodes lietošanā īpaši problemātiska varētu būt CRV funkciju reputācijas novērtēšanas kritēriju izstrāde.

Arī ar CRV reputāciju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode ļaus uzņēmuma vadībai novērtēt, vai uzņēmumā realizētā CRV prakse ir efektīva un turpināma, vai arī tā ir neefektīva, tad to nepieciešams būtiski pilnveidot.

Autores izstrādāto CRV novērtēšanas metožu lietošanā būtiska loma ir personāla vadītājam. Viņam ir jābūt iesaistītam uzņēmuma stratēģisko lēmumu pieņemšanā un vadīšanā, jābūt kompetentam CRV novērtēšanā, jāspēj novērst subjektīvismu CRV novērtēšanas procesā un jānodrošina sistēmas izveide liela apjoma datu uzkrāšanai.

Viens no svarīgiem novērtēšanas priekšnoteikumiem ir objektivitāte. Lai CRV efektivitātes novērtējums, kas veikts, izmantojot autores piedāvātās metodes, būtu objektīvs, personāla vadītājam jāorganizē novērtēšanas process tā, lai uzņēmuma stratēģijas izstrādātāji noteiktu CRV atbilstību uzņēmuma stratēģijai.

Uzsākot CRV novērtēšanu, uzņēmuma vadībai (t. sk. personāla vadītājam) jābūt vienotai izpratnei par novērtēšanas metodiku, sagaidāmiem rezultātiem, biežumu,

iesaistītajām personām, uzņēmuma vadības un darbinieku informēšanas veidu par iegūtajiem rezultātiem un plānotajiem pasākumiem CRV pilnveidei. CRV novērtēšana jāiekļauj uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas procesā.

Pēc autores domām, visu trīs aprakstīto metožu lietošana iespējama uzņēmuma attīstības, brieduma un norieta posmos. Savukārt uzņēmumos, kas atrodas veidošanās posmā, lai nodrošinātu turpmāku iepriekš aprakstīto metožu lietošanu, būtu lietderīgi sākt pārraudzīt galveno CRV funkciju izmaksas.

Tā kā metožu lietošanā nav nepieciešami dati par darbinieku skaitu uzņēmumā un uzņēmuma atrašanās vietu, tad autores izstrādātās metodes ir universālas un lietojamas dažāda lieluma uzņēmumos, kas atrodas jebkurā valstī. Lai novērtētu, cik lielā mērā autores izstrādātie modeļi izmantojami Latvijas lielo uzņēmumu CRV novērtēšanā, autore iepazīstināja trīs lielo uzņēmumu personāla vadītājus ar modeļiem un daļēji strukturētas intervijas gaitā lūdza viņus novērtēt to izmantojamību. Nākamajā apakšnodaļā sniegts interviju pārskats.

3.3. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metožu izmantošanas iespējas

Latvijas lielajos uzņēmumos

Lai novērtētu autores izstrādāto CRV novērtēšanas metožu izmantojamību dažādos Latvijas lielajos uzņēmumos, autore izvēlējās intervēt personāla vadītājus trīs veidu uzņēmumos:

- 1) ārzemju privātuzņēmumā, kurā strādā 350 darbinieki un kura galvenais darbības veids ir telekomunikācijas;
- 2) uzņēmumā, kas ir valsts un daļēji ārvalstu juridisko personu īpašumā un kurā strādā 2500 darbinieki, tā galvenais darbības veids ir telekomunikācijas;
- 3) Latvijas privātuzņēmumā, kurā strādā 440 darbinieki, galvenais darbības veids – automaģistrāļu un autoceļu celtniecība.

Interviju gaitā autore vēlējās noskaidrot, vai izveidotās metodes ir izmantojamas uzņēmumos, vai ir nepieciešami uzlabojumi, ar kādiem nosacījumiem metodes ir lietojamas. (2. interviju ceļvedis skatāms 18. pielikumā). Tālākajā izklāstā atsevišķi sniegts katra respondenta atbilžu apkopojums.

Personāla vadītāja, kas pārstāvēja telekomunikāciju ārzemju privātuzņēmumu, uz jautājumu, vai piedāvātās CRV novērtēšanas metodes likās saprotamas, atbildēja – „daļēji”. Metožu apraksts viņai šķita pārāk sarežģīts, teorētisks, un būtu nepieciešams vienkāršāks paskaidrojums. It sevišķi šāds paskaidrojums nepieciešams CRV speciālistiem. Pēc autores

domām, šāda atbilde liecina, ka turpmāk, popularizējot izstrādātās metodes CRV praktiķiem, nepieciešams sniegt vienkāršu, skaidru katras metodes izklāstu un pamatojumu. Tieši metožu skaidra izpratne veicinās to lietošanu.

Uz jautājumu, vai piedāvātās CRV novērtēšanas metodes ir lietojamas pārstāvētajā uzņēmumā, respondente atbildēja, ka no piedāvātajām metodēm uzņēmums būtu ieinteresēts lietot vienu metodi – ar uzņēmuma stratēģiju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi. Uzņēmumā ir definēta gan uzņēmuma, gan CRV stratēģija, tiek noteikti dažādi alternatīvi funkciju risinājumi, analizētas personāla izmaksas, un šīs metodes lietošana varētu palīdzēt uzņēmuma vadībai saprast, vai esošā CRV tiek organizēta efektīvi.

Savukārt par efektīvu CRV funkciju „pievienotās vērtības” noteikšanas metodi personāla vadītāja atbildēja, ka to uzņēmumam nav lietderīgi pielietot, jo personāla izmaksas veido nelielu daļu no visām uzņēmuma izmaksām un nav lietderīgi veikt tik darbietilpīgu novērtēšanu, nosakot atdevi no ieguldījumiem CRV.

Ar CRV reputāciju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metode arī nav aktuāla uzņēmumam, jo, kā jau tika minēts, uzņēmumā ir definēta gan uzņēmuma, gan CRV stratēģija, un līdz ar to būtu lietderīgi izmantot ar uzņēmuma stratēģiju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi. Tā kā respondente atzina, ka no piedāvātajām metodēm uzņēmums varētu lietot tikai vienu – ar uzņēmuma stratēģiju saistītā CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi –, turpmākajā izklāstā sniegts respondentes viedoklis tieši par šīs metodes iespējamo lietošanu.

Uz jautājumu par to, kādus papildinājumus nepieciešams veikt piedāvātajā CRV novērtēšanas metodē, lai to varētu lietot intervētajā uzņēmumā, respondente atbildēja, ka būtu lietderīgi iekļaut arī salīdzinošo vērtēšanu ar citiem nozares uzņēmumiem. Tādējādi metode būtu vērsta ne tikai uz iekšēju efektivitāti, bet būtu iegūts salīdzinājums par CRV procesu efektivitāti ar citiem pārstāvētās nozares uzņēmumiem. Piemēram, intervētais uzņēmums piedalās starptautiskā salīdzinošās vērtēšanas (*Benchmarking*) pētījumā, un uzņēmumam ir iespējams veikt salīdzinājumu.

Uz jautājumu, vai pastāv kādi ierobežojumi piedāvāto CRV novērtēšanas metožu lietošanai pārstāvētajā uzņēmumā, respondente atbildēja, ka tādi nepastāv. Šāda novērtējuma veikšanā būtu ieinteresēts gan uzņēmuma vadītājs, gan arī pati personāla vadītāja.

Uz jautājumu, kādas darbības uzņēmumam būtu jāveic, lai sāktu lietot piedāvāto metodi, respondente atbildēja, ka uzņēmumā nepieciešams noteikt CRV vadīšanas stratēģijas realizācijas starpposmu sasniegšanas rādītājus un noteikt funkciju izmaksas.

Papildus uzdotajiem jautājumiem respondente minēja savus priekšlikumus metožu pilnveidei. Pirmkārt, metožu grafiskajā attēlā nepieciešams norādīt, kāds vadības grupas pārstāvis vai speciālists veic konkrētajā novērtēšanas posmā paredzēto darbu. Tas palīdzētu labāk saprast atbildīgos par katru posmu. Otrkārt, būtu lietderīgi apvienot vairākus posmus, lai iegūtu vēl labāk pārskatāmu metodes grafisko attēlu. Treškārt, metožu aprakstā objektīvai novērtēšanai nepieciešams norādīt, vai CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma stratēģiju un vai galvenās CRV funkcijas atbalsta CRV stratēģiju, tāpat arī nepieciešams noteikt CRV vadīšanas stratēģijas realizācijas starpposmu sasniegšanas rādītājus. Ceturtkārt, respondente atzīmēja, ka nepieciešams metožu aprakstos norādīt, ka ne vienmēr iespējams noteikt alternatīvos risinājumus ārpakalpojuma veidā, jo ārpakalpojums var nodrošināt attiecīgās CRV funkcijas realizāciju, tajā pašā laikā neatbalstot uzņēmuma vērtības. Piemēram, ārpakalpojuma sniedzējs var atlasīt uzņēmumam atbilstošu darbinieku, tomēr tas nevar katrā atlases posmā precīzi novērtēt pretendenta atbilstību uzņēmuma vērtībām un niansēti pastāstīt pretendenta par uzņēmuma iekšējo vidi, tādējādi jau atlases gaitā integrējot šo potenciālo darbinieku uzņēmuma darbībā.

Personāla direktore, kas pārstāvēja telekomunikāciju valsts un daļēji ārvalstu juridisko personu īpašumu, pēc iepazīšanās ar autores izstrādātajām metodēm, atzina, ka uzņēmums jau novērtē CRV efektivitāti pēc pašu izstrādātas metodikas, kas ir salīdzinošāki vieglāka un sniedz uzņēmuma vadībai nepieciešamo informāciju par CRV uzņēmumā.

Uz jautājumu, kāpēc piedāvātās CRV novērtēšanas metodes nav izmantojamas intervētajā uzņēmumā, respondente atbildēja, ka piedāvāto metožu lietošana ir ļoti laikietilpīga, it sevišķi alternatīvo izmaksu noteikšana. Respondente uzsvēra, ka uzņēmuma vadība uzticas personāla direktorei un zina, ka CRV procesi tiek nodrošināti uzņēmumam visatbilstošākajā veidā.

Šobrīd uzņēmums CRV novērtēšanu veic, pēc noteikta laika nosakot un salīdzinot vairākus rādītājus:

- cik darbinieku apkalpo viens personāla speciālists katrā biznesa virzienā;
- katra biznesa virziena personāla vadītāja rekomendāciju indeksu (*Net Promoter Score*), to nosaka, uzdodot jautājumu biznesa virziena vadītājam: „Vai jūs ieteiktu savu personāla vadītāju citam biznesa virzienam?”;
- cik izmaksā viens darbinieks;
- cik lielus ieņēmumus veido viens darbinieks;
- cik liela ir viena pārdošanas darbinieka efektivitāte (konsultācijas, pārdoto produktu apjoms);

- informatīvo sistēmu un manuālā darba proporcija;
- CRV funkciju izmaksas.

Papildus tam uzņēmuma Stratēģiskās analīzes daļa veic strukturētās intervijas ar struktūrvienību vadītājiem, lai iegūtu viedokļus par CRV realizāciju uzņēmumā.

Pēc pētījuma autores domām, respondentes uzskaitītās CRV novērtēšanas metodes sniedz iespēju noskaidrot dažādus uzņēmumam svarīgus jautājumus (CRV speciālista noslodzi, personāla vadītāja darba novērtējumu, personāla izmaksas un ieņēmumus, pārdošanas rezultātus u. c.), tomēr nesniedz atbildi, vai uzņēmumā realizētā CRV ir efektīva, t. i., vai CRV atbalsta uzņēmuma stratēģiju un taupīgi izmanto finanšu resursus.

Lai izmantotu autores piedāvātās metodes – ar uzņēmuma stratēģiju saistītās CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi un efektīvu CRV funkciju pievienotās vērtības metodi, personāla direktore ieteica sniegt vērtējuma „Cik lielā mērā CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu” detalizētu skaidrojumu. Piemēram, īsi paskaidrojot katru vērtējuma punktu. Tādā veidā CRV stratēģijas atbalsts uzņēmuma stratēģijai tiktu novērtēts pēc vienotas pieejas un tiktu mazināta subjektivitāte.

Otrās intervijās gaitā promocijas darba autore guva atziņu, ka uzņēmumi, kuros jau tiek veikta CRV novērtēšana pēc pašu izstrādātas metodikas, var nebūt ieinteresēti lietot autores izstrādāto metodi. Metode varētu būt saistoša uzņēmumiem, kuri līdz šim nav novērtējuši CRV vai arī meklē jaunas metodes CRV novērtēšanai.

Savukārt personāla vadītāja, kas pārstāvēja Latvijas privātuzņēmumu, atzina, ka visas piedāvātās CRV novērtēšanas metodes bija saprotamas un būtu izmantojamas uzņēmumā. Papildus respondente norādīja, ka šobrīd novērtēšana uzņēmumam ir aktuāla, jo tiek rēķinātas katras struktūrvienības izmaksas un tiek noteikta to atdeve. Ņemot vērā, ka līdz šim uzņēmums nav veicis CRV novērtēšanu, ir svarīgi izvēlēties, kā novērtēt CRV kopumā un atsevišķas tās funkcijas. Pēc personāla vadītājas domām, ar CRV reputāciju saistīto CRV un tās funkciju efektivitātes novērtēšanas metodi būtu lietderīgi izmantot gadījumos, kad kāda no CRV novērtēšanas funkcijām nav iekļauta CRV stratēģijā un tās atbalstu CRV stratēģijai grūti noteikt.

Uz jautājumu, vai pastāv kādi ierobežojumi piedāvāto CRV novērtēšanas metožu lietošanā, respondente atbildēja, ka tādi pastāv un tie ir – laika un informatīvo sistēmu trūkums. Šobrīd uzņēmumā strādā personāla vadītājs, kas viens nodarbojas ar visiem CRV jautājumiem, līdz ar to viņam trūkt laika veikt CRV novērtēšanu. Papildus respondente norādīja, ka uzņēmums vēl nav iegādājies CRV informatīvo sistēmu, līdz ar to statistikas dati nav pieejami elektroniskā formā.

Uz jautājumu, kādas darbības uzņēmumam būtu jāveic, lai tas sāktu lietot piedāvātās metodes, respondente atbildēja, ka sākumā uzņēmumā nepieciešams vienoties vadības līmenī par šādu metožu lietošanu, kā arī nepieciešams iegādāties atbilstošu informatīvo sistēmu.

Pēc pētījuma autores domām, respondentu viedoklis atspoguļoja ieinteresētību un vēlmi izmantot autores piedāvātās CRV novērtēšanas metodes, skaidri norādot priekšnoteikumus piedāvāto metožu lietošanai.

Apkopojot trīs interviju rezultātus, autore secināja, ka piedāvātās CRV novērtēšanas metodes ir lietojamas Latvijas lielajos uzņēmumos. Lai autores izstrādātās metodes padarītu saprotamākas Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītājiem un motivētu tās izmantot, metodes būtu lietderīgi pilnveidot, ņemot vērā šādus intervēto personāla vadītāju ieteikumus:

- metožu grafiskajā attēlā norādīt, kāds vadības grupas pārstāvis vai speciālists veic konkrētajā novērtēšanas posmā paredzēto darbu;
- noteikt CRV vadīšanas stratēģijas realizācijas starpposmu sasniegšanas rādītājus;
- sniegt vērtējuma „Cik lielā mērā CRV stratēģija atbalsta uzņēmuma stratēģijas realizēšanu” detalizētu skaidrojumu.

Autores izvirzītais mērķis, uzsākot šo pētījumu, bija izstrādāt jaunas CRV efektivitātes novērtēšanas metodes, lai pilnveidotu cilvēkresursu vadīšanas procesus Latvijas lielajos uzņēmumos. Izstrādāto metožu lietošana Latvijas lielo uzņēmumu vadībai un personāla vadītājiem ļautu labāk izprast, vai realizētā CRV stratēģija atbilst uzņēmuma interesēm vai nē. Novērtējuma gaitā iespējams noteikt gan tās CRV darbības, kas tiek veiktas nelietderīgi, gan konstatēt liekās izmaksas un tās novērst. Realizējot mērķtiecīgi pārdomātu, sistemātisku un efektīvu CRV, uzņēmums var sasniegt stratēģiskos mērķus, kā arī ietaupīt finanšu līdzekļus uzņēmuma tālākai darbībai. Līdz ar to var apgalvot, ka pētījuma mērķis ir sasniegts.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

1. Pārejot uz ekonomiku, kas balstīta uz zināšanām, būtiski pieaug cilvēkresursu vadīšanas nozīme, un līdz ar to mainās tās saturs. Rodas jauna cilvēkresursu vadīšanas funkcija – cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana.

2. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana ir process, kurā tiek novērtēta cilvēkresursu vadīšana kopumā un atsevišķas tās funkcijas, lai lietderīgi un efektīvi izmantotu cilvēkresursus un nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā.

3. Galvenie uzņēmuma ieguvumi, veicot cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, ir informācijas iegūšana cilvēkresursu vadīšanas procesu pilnveidei, cilvēkresursu vadīšanā iesaistīto resursu lietderīga izmantošana, pierādījumu iegūšana cilvēkresursu vadīšanas nozīmīguma pieaugumam.

4. Dažādu autoru izstrādātās cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes ir izveidotas ar mērķi noteikt cilvēkresursu vadīšanas dažādus rādītājus un tās lietderību, bet nesniedz visaptverošu vērtējumu par cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti.

5. Cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas nepieciešamību nosaka pasaules praksē valdošās cilvēkresursu vadīšanas tendences – personāla vadītāja kļūšana par uzņēmuma vadības stratēģisko partneri un nepieciešamība samazināt uzņēmuma izmaksas. Pēdējo piecu gadu laikā veiktie starptautiskie pētījumi apliecina nepieciešamību uzņēmumos veikt cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, nosakot dažādus cilvēkresursus vadīšanas rādītājus un izmaksas.

6. Latvijas lielajos uzņēmumos veiktais pētījums liecina, ka Latvijā personāla speciālisti visbiežāk izmanto galveno rādītāju metodi, nosakot personāla mainības rādītāju, izmaksu pārraudzību, darbinieku apmierinātības pētījumus un cilvēkresursu vadīšanas reputācijas pētījumus, kā arī cilvēkresursu vadīšanas procesu analīzi, kas atbilst Dž. Dž. Filipsa klasifikācijas attieksmes/piekrišanas un salīdzināšanas/izsekošanas CRV novērtēšanas pieejām.

7. Interviju rezultāti liecina, ka uzņēmumos netiek novērtēta cilvēkresursu vadīšanas lietderība un efektivitāte, tomēr fakts, ka šajos uzņēmumos ir definēti gan kopējie stratēģiskie mērķi, gan arī stratēģiskie mērķi cilvēkresursu vadīšanā un tiek analizētas cilvēkresursu vadīšanas izmaksas, liecina, ka šajos uzņēmumos pastāv iespēja novērtēt cilvēkresursu vadīšanas lietderību un efektivitāti.

8. Aptaujas rezultāti apstiprina informāciju, kas pausta plašsaziņas līdzekļos un apstiprinās arī interviju analīzē, ka uzņēmumi visbiežāk veic darbinieku apmierinātības

pētījumus (81%) un analizē personāla vadības rādītājus (76%). Vairāk nekā puse uzņēmumu analizē CRV izmaksas (60%). Retāk tiek vērtēts, cik mērķorientēta ir personāla vadība (40%), maz tiek veikti personāla vadības auditi (29%), strukturvienību vadītāju apmierinātības pētījumi (17%), kā arī reti tiek noteikta personāla vadības procesu atdeve no ieguldījumiem (10%).

9. Autores pētījuma rezultāti parāda, ka Latvijas lielie uzņēmumi cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas datus visbiežāk izmantojuši cilvēkresursu vadīšanas procesu pilnveidei (64%) un uzņēmumu lēmumu pieņemšanai (51%), tomēr tos nav izmantojuši cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanai kopumā.

10. Tikai 1/3 lielo Latvijas uzņēmumu iespējams novērtēt cilvēkresursu vadīšanas lietderību un efektivitāti, jo šajos uzņēmumos ir definēti gan uzņēmuma, gan cilvēkresursu vadīšanas stratēģiskie mērķi, kas izteikti ar kvantitatīvi mērāmiem rādītājiem.

11. Latvijas lielajos uzņēmumos ir neizmantots cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas potenciāls – lielā daļā uzņēmumu tiek piemēroti kvalitātes vadības principi un ir ieviesta vai daļēji ieviesta kvalitātes vadības sistēma, kas aptver arī cilvēkresursu vadīšanu, tiek arī izmantotas cilvēkresursu vadīšanas informatīvās sistēmas. Kvalitātes vadīšana un cilvēkresursu vadīšanas informatīvās sistēmas var būt labs atbalsts CRV novērtēšanai.

12. Pēc Latvijas lielo uzņēmumu personāla vadītāju uzskatiem, galvenais cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu veicinošais faktors ir uzņēmuma vadības izpratne, ka cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana un analīze palīdz sasniegt uzņēmuma stratēģiskos mērķus.

13. Teorijā aprakstīto cilvēkresursu vadīšanas kavējošo faktoru esamību praksē apstiprina Latvijas lielo un vidējo uzņēmumu personāla vadītāju uzskats, ka galvenie cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu kavējošie faktori ir uzņēmuma vadības viedoklis par cilvēkresursu vadīšanu kā nenožīmīgu uzņēmuma vadības jomu, personāla vadītāju uzskats, ka cilvēkresursu vadīšanas novērtēšana ir sarežģīts, dārgs, laikietilpīgs un nevajadzīgs process, kā arī fakts, ka uzņēmumu vadītājiem un personāla vadītājiem nav pietiekamu zināšanu par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu.

14. Neprasme novērtēt cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti saistāma ar apstākli, ka latviešu valodā izdotā zinātniskā literatūrā un praktiskā metodika maz orientēta uz cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes analīzi.

Pētījuma rezultāti apstiprina autores izvirzītas **hipotēzes**

1. Līdz šim piedāvātās cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes nesniedz visaptverošu vērtējumu par cilvēkresursu vadīšanas efektivitāti.
2. Latvijas lielajos uzņēmumos iegūtos cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas rezultātus nevar izmantot cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes un lietderības noteikšanā, jo novērtēšanas procesā tiek izmantotas metodes, kas neņem vērā uzņēmuma attīstības mērķus.

Priekšlikumi

1. Cilvēkresursu vadīšanas un tās funkciju efektivitātes novērtēšanai autore piedāvā lietot divas cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes – novērtēt, cik lielā mērā cilvēkresursu vadīšana atbilst uzņēmuma stratēģijai, un pārraudzīt cilvēkresursu vadīšanas funkciju izmaksas.

2. Efektīvu cilvēkresursu vadīšanas funkciju „pievienotās vērtības” noteikšanai nepieciešams secīgi lietot trīs cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes – novērtēt, cik lielā mērā cilvēkresursu vadīšana atbilst uzņēmuma stratēģijai, pārraudzīt cilvēkresursu vadīšanas funkciju izmaksas un noteikt atdevi no ieguldījumiem.

3. Uzņēmumos, kuros nav definēti uzņēmuma stratēģiskie mērķi, cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes noteikšanai nepieciešams lietot divas cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes – cilvēkresursu vadīšanas reputācijas pētījumu un cilvēkresursu vadīšanas funkciju izmaksu pārraudzību.

4. Cilvēkresursu vadīšanas un tās funkciju efektivitātes, kā arī efektīvu cilvēkresursu vadīšanas funkciju „pievienotās vērtības” noteikšanai nepieciešams izstrādāt gan uzņēmuma kopējo attīstības stratēģiju, gan cilvēkresursu vadīšanas stratēģiju.

5. Autores piedāvātās metodikas izmantošanas nodrošināšanai uzņēmumā jāmaina personāla vadītāja attieksme pret cilvēkresursu vadīšanas procesu un jānodrošina cilvēkresursu vadīšanas stratēģijas atbilstība uzņēmuma stratēģijai.

6. Sākot cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, uzņēmuma vadībai (t. sk. personāla vadītājam) jābūt vienotai izpratnei par novērtēšanas metodiku, sagaidāmiem rezultātiem, biežumu, iesaistītajām personām, uzņēmuma vadības un darbinieku informēšanas veidu par iegūtajiem rezultātiem un plānotajiem pasākumiem cilvēkresursu vadīšanas pilnveidei.

7. Uzņēmuma augstākā līmeņa vadītāju attieksmes maiņu pret cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu var nodrošināt dažādu pasākumu kopums, bet īpaši nozīmīga ir vadītāja pašizglītošanās, lai apgūtu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas metodes.

8. Profesionālās augstākās izglītības studiju programmās, kas nodrošina profesiju standartā minētās kvalifikācijas „uzņēmuma vadītājs” noteikto zināšanu un prasmju apguvi, studiju kursā „Cilvēkresursu vadīšana” jāietver tēmas par cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas nepieciešamību un metodēm.

9. Autore izstrādāto CRV novērtēšanas metožu lietošanā metodisko vadību nodrošina personāla vadītājs. Jauno darba saturu personāla vadītājs sekmīgi var pildīt, ja augstākā līmeņa vadība maina stratēģiskā līmeņa lēmumu pieņemšanas sistēmu un tajā iesaista personāla vadītāju.

10. Lai īstenotu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu, personāla vadītājam ir jābūt kompetentam cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanā, jāspēj novērst subjektīvismu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas procesā un jānodrošina sistēmas izveide liela apjoma datu uzkrāšanai.

11. Profesionālās izglītības programmās, kurās tiek iegūta kvalifikācija „personāla vadītājs”, studiju kursi ir jāpapildina ar tēmām par CRV novērtēšanu un tās efektivitātes noteikšanu. Metožu lietošanas prasmju apgūšanai lietderīgi izmantot studiju programmā paredzēto praksi uzņēmumā un praktiskās nodarbības.

12. Ņemot vērā cilvēkresursu vadīšanas lomas arvien pieaugošo nozīmi, autore iesaka izveidot starpaugstskolu docētāju autoru kolektīvu, lai sagatavotu vispāratzītu mācību grāmatu un metodiskos materiālus, kuros būtu arī apkopotas cilvēkresursu vadīšanas zinātnes jaunākās atziņas. Izdevumā būtu nepieciešams iekļaut tēmas par katras cilvēkresursu vadīšanas funkcijas un cilvēkresursu vadīšanas kopumā novērtēšanu, kā arī par novērtēšanas reālo lietojumu Latvijas uzņēmumos. Mācību grāmatā būtu skaidri atklāta novērtēšanas nepieciešamība un sniegta katras metodes apraksts. Tas tā veicinātu Latvijas esošo un potenciālo uzņēmumu vadītāju, kā arī personāla vadītāju izpratnes veidošanos par nepieciešamību veikt cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanu.

13. Lai paātrinātu mūsdienu cilvēkresursu vadīšanas novērtēšanas attīstību Latvijas uzņēmumos, Latvijas Personāla vadīšanas asociācijai nepieciešams aktivizēt savu darbību, organizējot apmācību seminārus uzņēmumu vadītājiem un personāla vadītājiem par CRV novērtēšanas metodēm, kā arī pieredzes apmaiņas pasākumus uzņēmumos, kuros tiek veikta CRV novērtēšana.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

Latvijas Republikas likumi

1. 10. 06. 1999. **LR likums** „Profesionālās izglītības likums” (LV, 213/215 (1673/1675), 30. 06. 1999.)

Latvijas Republikas citi normatīvie dokumenti

2. Profesijas standarts „Personāla vadītājs” (PS 0204), apstiprināts ar 08. 09. 2003. IZM rīkojums Nr. 424
3. Profesijas standarts „Uzņēmuma vadītājs” (PS 0070), apstiprināts ar 16. 05. 2002. IZM rīkojums Nr. 283

Publikācijas un citi materiāli

4. *The adolescence of institutional theory*. Administrative Science Quarterly, Nr. 32, 1987. p. 493-511. In The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management/ed. Larry Peters, Bob Greer and Stuart Youngblood, Blackwell Publishers, 1997.
5. **Arens, A. A., Loebbecke, J. K.** *Auditing an Integrated Approach* -8th ed.- Prentice Hall, 2000. 828 p.
6. **Armstrong, M.** *A Handbook of Human Resource Management Practice*. -10th ed. - London, Philadelphia: Kogan Page, 2006. 982 p.
7. **Artjuhova, J., Kreišmane, B., Seržante, I.** *Personāla vadības rokasgrāmata*, Dienas bizness, Rīga : Dienas bizness, 2007.
8. **Beatty, R. W., Huselid, M. A., Schneier, C. E.** *Scoring on the business scorecard*. Organizational Dynamics, Vol. 32, Nr. 2, 2003. p. 107 – 121.
9. **Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D.** *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press, 2001. 235 p.
10. **Biles, G. E., Schuler, R. S.** *Audit Handbook of Human Resource Management Practices*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 1986. In The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management/ed. Larry Peters, Bob Greer and Stuart Youngblood, Blackwell Publishers, 1997.
11. *The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management*/ed. Larry Peters, Bob Greer and Stuart Youngblood, Blackwell Publishers, 1997. 464 p.
12. **Bloisi, W.** *An introduction to Human Resource Management*. The McGraw-Hill Companies, 2007. 470 p.

13. **Boudreau, J. W., Ramstad, P. M.** *Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership*. In *HRM in the 21st Century*, New York : John Wiley, 2003. 21p.
14. **Bratton, J., Gold, J.** *Human Resource Management: Theory and Practice*. - 4th ed. - New York : Palgrave Macmillan, 2007. 661 p.
15. **Caldwell, R.** *The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties*. *Journal of Management Studies* 40(4), 2003, p. 983 – 1004.
16. **Carroll, S. J., Tosi, H. L.** *Management by Objectives: Applications and Research*. New York: Macmillian, 1973.
17. **Cascio, W. F., Boudreau, J. W.** *Investing in People. Financial Impact of Human resources initiatives*. Pearson Education, 2008. 324 p.
18. **Cascio, W. F.** *Costing Human Resources: the Financial Impact of Behaviour in Organizations*, 4th. ed., Boston: PWS-Kent, 1993. In *The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management*/ed. Larry Peters, Bob Greer and Stuart Youngblood, Blackwell Publishers, 1997.
19. *Compose Your Company to These Performance-Management Benchmarks*, IOMA's Pay for Performance Report, 1998.
20. **Cubaka, L.** *Personāla vadības efektivitātes audits - veiksmes bumerangs*. „Dienas bizness”, 2007 g. 28. nov.
21. *CRANET Survey on Comparative Human Resource Management*, 2006.
22. *A Dictionary of human resource management* / ed. Heery,H., Noon, M. - Oxford, UK; New York, USA: Oxford University Press, 2001.
23. **Dombrovska, L. R.** *Cilvēkresursu kapitāla vadība: teorija un prakse*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009. 212 lpp.
24. **Drucker, P. F.** *The Practice of Management*. New York : Harper &Row, 1954.
25. *Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca*. Rīga : Zinātne, 2000. 702.lpp.
26. **Gallagher, D. G.** *Research Methods: Investigation and Analysis*. In *Effective HR Measurement Techniques*. Society for Human Resource Management, 2001.
27. **Ešenvalde, I.** *Personāla praktiskā vadība*. Rīga : Merkūrijs LAT, 2004. 308 lpp.
28. **Ešenvalde, I.** *Personāla vadības mūsdienu metodes*. Rīga : Merkūrijs LAT, 2008. 349 lpp.
29. **Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J.** *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource*, 2002, New York.

30. **Fitz-enz, J.** *Benchmarking: HR's new improvement tool*. HR Horizons, Nr.107, 1992. p. 7 – 13 In The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management/ed. Larry Peters, Bob Greer and Stuart Youngblood, Blackwell Publishers, 1997.
31. **Fitz-enz, J., Davison, B.** *How to Measure Human Resource Management*, 3 rd ed.- Mc Graw-Hill, 2002. 351 p.
32. **Fitz-enz, J.** *Quantifying the human resources function*. Personnel, Vol. 57, Nr. 2, 1980, p. 41-52.
33. **Florkowski, G. W., Schuler, R. S.** *Auditing human resource management in the global environment*. The International Journal of Human Resource Management, Nr. 5, 1994, p. 827-851 In The Blackwell encyclopaedic dictionary of human resource management/ ed. Larry Peters, Bob Greer and Stuart Youngblood, Blackwell Publishers, 1997.
34. „GE Money Bank” reorganizācijas dēļ strādā ar Ls 1,891 miljona zaudējumiem, LETA, 2008. g. 24. jūl.
35. **Gibb, S.** *Evaluating HRM effectiveness: the stereotype connection*. Employee Relations, Vol. 22. Nr. 1, 2000. p. 58 – 75.
36. **Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L.** *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. 611 p.
37. **Guest, D. E.** *Human Resource Management and Industrial Relations*. Journal of Management Studies, Vol. 24. Nr.5, 1987, p. 503 – 521.
38. **Guest, D.** *Human resource management and the American dream*. Journal of Management Studies, Vol. 27., Nr. 4, 1990. p. 377 – 397.
39. **Hannon, J. M., Milkovich, G. T.** *The effect of human resource reputation signals on share prices: An even study*. Human Resource Management, Vol. 35 (3), 1996. p. 405 – 424.
40. **Härtel, C. E. J., Fujimoto, Y., Strybosch, V., Fitzpatrick K.** *Human Resource Management/ Transforming Theory into Innovative Practice*. Pearson Education Australia, 2007. 438 p.
41. **Hayton, J. C.** *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, Human Resource Management Review, Vol.1, Nr. 15, 2005. p. 21 – 41.
42. **Heery, E., Noon, M.** *A Dictionary of human resource management* Oxford, UK; New York, N.Y. : Oxford University Press, 2001. 161 p.
43. **Hill, C. W. L., Jones, G. R.** *Strategic Management Theory*.- 9th ed. - Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2009. 528 p.

44. **Huselid, M. A., Becker, B. E.** *Methodological issues in cross – sectional and panel estimates of the human resource – firm performance link.* Industrial Relations, Vol. 35, Nr. 3, 1996, p. 400 – 422.
45. **Joo, B., Mclean, G.** *Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study.* Human Resource Development Review, Vol. 5, Nr. 2, 2006, p. 228 – 257.
46. **Kārklīņa, D.** *Atklāti par darba lietām.* Diena (Karjeras Diena), 2007. g. 29. dec.
47. **Khan, S., Parent, D.** *Shared Services /Effective HR Measurement Techniques,* Society for Human Resource Management, 2001. 171 p.
48. **Kehre, M.** *Personālmenedžments uzņēmumā.* Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2004. 230 lpp.
49. **Klišāne-Bērziņa, I., Harmsena, K.** *Nacionālo bibliotēku uzcelsim. Bet nākamie lasītāji guļ slimnīcā...* Neatkarīgā Rīta Avīze, 2004. g. 24. apr.
50. *Labākais darba devējs LMT.* Diena, 2006. g. 16. nov.
51. *LDDK labākais darba devējs Latgalē – „Daugavpils lokomotīvu remonta rūpnīca”.* LETA, 2008. g. 3. okt.
52. **Lazda, R.** *Darbinieku pētījumi Latvijā ir ienākuši uz palikšanu.* Dienas bizness, 2007.g. 6.jūn.
53. **Lidere, E.** *Lai darbinieki risinātu, nevis radītu problēmas.* Neatkarīgā avīze (Biznesa laiks), 2003. g. 2. jūl.
54. **Likierman, A.** *How to measure the performance of HRM.* People Management, 11 August, 2005, p. 44 – 45.
55. **Mathis, R. L.** *Human Resource Management. Minneapolis [etc.] : South-Western,* 2000. 682 p.
56. **Nestere, L.** *Algas paaugstinājums nerada ilgu darba produktivitāti.* Neatkarīgā Rīta Avīze Latvijai, 2007. g. 2. apr.
57. **Nutley, S.** *Beyond systems: HRM audits in the public sector.* Human Resource Management Journal, Nr.10(2), 2000, p. 21 – 38.
58. *Pasniegs Gada balvu par sasniegumiem personāla vadības jomā.* LETA, 2008. g. 25. jan.
59. *Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā.* LBKA un LPVA pētījuma rezultāti, 2009. gada okt.
60. *Personāla vadības rokasgrāmata /Dienas bizness.* [autori: Jūlija Artjuhova, Baiba Kreišmane, Iveta Seržante], Rīga : Dienas bizness, 2007.

61. *Pētījums: Visslabākā reputācija ir „Hansabankai”, „Laimai” un „Lido”.* LETA, 2008. g. 6. jūn.
62. **Phillips, J. J.** *Accountability in Human Resource Management.* Butterworth Heinemann, 1999. 324 p.
63. **Phillips, J. J.** *Proving the Value of HR: How and Why to Measure ROI.* Society for Human Resource Management, 2005. 256 p.
64. **Phillips, J. J.** *The Development of a Human Resources Effectiveness Index,* Ph. D. Dissertation, April, 1988.
65. **Phillips, J. J., Stone, R. D., Phillips, P. P.** *The Human Resources scorecard. Measuring the Return on Investment,* Butterworth Heinemann, 2001. 420 p.
66. **Pickett, L.** *People make the difference. Industrial and Commercial Training,* Vol. 6, Nr. 32, 2000, p. 225 – 229.
67. **Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T.** *Human Resource Management: ethics and employment.* Oxford University Press, 2007. 347 p.
68. **Porter, M. E.** *Competitive Strategy.* New York Press, 1980.
69. **Randhawa, G.** *Human Resource Management.* Atlantic Publishers & Distributors, 2007. 408 p.
70. **Robbins, S. P.** *Organizational Behaviour.* - 9th ed.- Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2001. 324 p.
71. **Rodgers, R., Hunter, J. E.** *Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity.* Journal of Applied Psychology, Nr. 76, 1991, p. 322 – 326.
72. *„SAF Tehnikas” akciju cena šonedēļ nokritusies zem četriem latiem.* LETA, 2007. g. 20. aug.
73. **Saks, A. M.** *Research, Measurement, and Evaluation of Human Sources.* Scarborough, Ontario: Nelson Thompson Learning, 2000. 411 p.
74. **Scholz, C., Böhm, H.** *Human Resource Management in Europe/ Comparative analysis and contextual understanding.* Routledge, Abingdon, 2008. 448 p.
75. **Shetty, Y. K., Buller, P. F.** *Regaining Competitiveness Requires HR Solutions,* Personnel, July 1990.
76. **Snell, S., Bohlander, G.** *Human Resource Management.* South-Western, 2007. 821 p.
77. **Sparrow, P., Hiltrop, J.** *Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition?* Human Resource Management, Vol. 36, Nr. 2, 1998. p. 201 – 219.

78. **Spoginardi, M.** Conducting a Human Resources Audit—A Primer. *Employee Relations Law Journal*, Vol. 23, 1997.
79. **Storey, J.** *Developments in the Management Resources: An Analytical Review*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992. 320 p.
80. **Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.** *HR Competencies in the 1990's* Personnel Administrator, November, 1989.
81. **Ulrich, D.** *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997. 281 p.
82. **Vanhala, S., Kaarelson T., Alas, R.** *Converging human resource management. A comparison between Estonian and Finnish HRM*. *Baltic Journal of Management*, Vol.1, Nr. 1, 2006. p.82 – 101.
83. **Vokic, N. P., Vidovic, M.** *HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case*. *International Advances in Economic Research*, Vol. 14, Nr. 3, 2008, p. 303 – 315.
84. **Vorončuka, I.** *Personāla vadība : Teorija un prakse*, Rīga : Latvijas Universitāte, 2001. 318 lpp.
85. **Vorončuka, I.** *Personāla vadība : teorija un prakse*. Rīga : Latvijas Universitāte, 2009. 399 lpp.
86. *Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību*. LR Ekonomikas ministrija, 2008. gada decembris.
87. *Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību*. LR Ekonomikas ministrija, 2009. gada jūnijs.
88. *Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību*. LR Ekonomikas ministrija 2009. gada decembris.
89. **Мордовин, С. К.** *Управление человеческими ресурсами*. Москва, ИНФРА-Мб, 1999. 290 с.
90. **Шекшна, С. В.** *Управление персоналом современной организации*, Москва, Библиотека журнала «Управление персоналом», 1996.

Interneta resursi

91. *Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm*. [tiešsaiste], LZA Terminoloģijas komisija 2009. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=audits&list=&lang=>
92. *Atalgojuma pētījuma un konsultācijas*. [tiešsaiste] Fontes, 2008. [skatīts 2009 -02-03]. Pieejams: www.fontes.lv/bss

93. *Centrālās Statistikas pārvaldes datu bāze* [skatīts 2009-07-09]. Pieejams: data.csb.gov.lv/DATABASE/rupnbuvm/Ikgad%E7jie%20statistikas%20dati/Statistikas%20vien%Eebu%20re%ECistrs/23-00.htm
94. *Darbinieku apmierinātības pētījums palīdzēs pilnveidot Lattelekom darbu* [tiešsaiste], Lattelecom, 2005. Pieejams: www.wifi.lv/Lattelecom_grupa/preses_telpa/pazinojumi_presei/?lvc_action=news&action=news&object_id=2885
95. **Delmotte, J.** *Evaluating the HR function : empirical studies on HRM architecture and HRM system strength*, [tiešsaiste], 2008. Pieejams: <http://en.scientificcommons.org/47456490>
96. *A Dictionary of Business and Management/* ed. Jonathan Law. [tiešsaiste]: Oxford University Press. 2006. *Oxford Reference Online*. [skatīts 2009-05-01] Pieejams: <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e3101>, <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e6180>
97. *Employee Research*. [tiešsaiste] IPSOS, 2009. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: <http://www.ipsos.ca/prod/loyalty/erm.cfm>
98. *Employee Engagement*. [tiešsaiste] Gallup Inc., 2009. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: <http://www.gallup.com/consulting/52/Employee-Engagement.aspx>
99. *The Boston Consulting Group report „The Future of HR in Europe/ Key Challenges Through 2015”* [tiešsaiste], European Association of People Management, 2006, [skatīts 2009-09-03] Pieejams: <http://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>
100. *The Boston Consulting Group report „Creating People Advantage/ How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015”* [tiešsaiste], European Association of People Management, 2008, [skatīts 2009-09-03] Pieejams: www.bcg.com
101. *The Boston Consulting Group report „Creating People Advantage in Times of Crisis/How to Address HR Challenges in Recession”* [tiešsaiste], European Association of People Management, 2009, [skatīts 2009-09-03] Pieejams: www.bcg.com
102. *Ekonomikas terminoloģijas apakškomisijā pieņemtie termini un definīcijas*. [tiešsaiste], Latvijas Zinātņu akadēmija Terminoloģijas komisija, 2004. [skatīts 2007-09-03] Pieejams: <http://termini.lza.lv/article.php?id=115>
103. *Misija, vīzija, mērķi* [tiešsaiste], Latvijas Personāla vadīšanas asociācija. 2009. [skatīts 2010-03-05] Pieejams: <http://www.lpva.lv/index.php/lv/about/85/>
104. *Methodology* [tiešsaiste], CRANET. 2010. [skatīts 2010-07-05] Pieejams: <http://www.cranet.org/Networkinformation/Pages/Methodology.aspx>

105. *Par 2006.gada uzņēmējdarbības strukturālās statistikas pamatrādītājiem* [tiešsaiste]. Centrālās Statistikas pārvalde, 2008. [skatīts 2009-07-30]. Pieejams: www.csb.lv/csp/events/csp/events/?mode=arh&period=09.2008&cc_cat=472&id=5707
106. *Personāla vadības audits*. [tiešsaiste] SIA IDEA, 2009 [skatīts 2009-02-03]. Pieejams: www.ideasia.eu/?inc=14
107. *PricewaterhouseCooper*. [tiešsaiste], 2009. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: www.pwc.com/ca/eng/about/svcs/saratoga_metric_list_06-07.pdf
108. *Salīdzinošais darbinieku attieksmes pētījums*. [tiešsaiste] Eiropersonāls, 2009. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: http://www.eiropersonals.lv/lv/uznemumiem/index.html?services_id=28
109. *Society for Human Resource Management*. [tiešsaiste], 2009. [skatīts 2009-09-03] Pieejams: <http://www.shrm.org/Research/benchmarks/Documents/2008HumanCapitalMetrics.pdf>
110. *Vārds – apakškomisijai*. [tiešsaiste], Valsts valodas komisija, 2004. [skatīts 2007-09-03] Pieejams: www.vvk.lv/index.php?sadala=232&id=771&PHPSESSID=f2f2...

Nepublicētie materiāli

111. Nepublicētie S. Mordovina semināra *Visaptverošs personāla vadības audits* materiāli.

PIELIKUMI

1.pielikums

Personāla vadīšanas un cilvēkresursu vadīšanas salīdzinājums (Guest, 1987)

Aspekts	Personāla vadīšana (<i>Personnel Management</i>)	Cilvēkresursu vadīšana (<i>Human Resource Management</i>)
Laiks un plānošana	Īstermiņa, reaktīva, speciāla, daļēja	Ilgtermiņa, proaktīva, stratēģiska, integrēta
Psiholoģiskais kontrakts	Pakļaušanās	Uzticēšanās
Kontroles sistēmas	Ārējās	Paškontrolē
Darbinieku attiecības	Plurālistiskas, kolektīvas, zema uzticības pakāpe	Vienotas, individuālas, augsta uzticības pakāpe
Struktūra un sistēmas	Birokrātiska/mehāniska, centralizēta, formāla	Organiska, deleģējoša, elastīga
Lomas	Speciālisti/profesionāļi	Vairāk integrēta tiešajā vadībā
Novērtējuma kritērijs	Izmaksu samazināšana	Maksimāla izmantošana (cilvēkkapitāla uzskaitē)

Personāla vadīšanas un cilvēkresursu vadīšanas salīdzinājums (Storey, 1992)

Nr.p.k.	Dimensija	Personāla vadīšana (<i>Personnel Management</i>)	Cilvēkresursu vadīšana (<i>Human Resources Management</i>)
Pārliecība un pieņēmumi			
1.	Līgums	Rakstiska līguma rūpīgs uzmetums	Mērķis – pārsniegt līguma robežas
2.	Noteikumi	Abām pusēm skaidri noteikumi	Neiecietība pret noteikumiem
3.	Vadības darbību vadlīnijas	Procedūras	Biznesa vajadzības
4.	Uzvedības normas	Normas/paradumi un prakse	Vērtības/misija
5.	Vadības uzdevums attiecībā pret darba spēku	Uzraudzīšana	Audzināšana
6.	Attiecību daba	Plurālistiskas attiecības	Vienotas attiecības
7.	Konflikts	Oficiāls	Neuzsvērts
Stratēģiskie aspekti			
8.	Pamatattiecības	Darbaspēka vadīšana	Klienta attiecības
9.	Iniciatīva	Pakāpeniska	Saskaņota
10.	Uzņēmuma plāns	Daļēji vadās pēc uzņēmuma plāna	Pilnībā vadās pēc uzņēmuma plāna
11.	Lēmumu ātrums	Lēni	Ātri
Tiešā vadība			
12.	Vadīšanas loma	Darījuma kārtošana	Pārveidota līderība
13.	Galvenie vadītāji	Personāla speciālisti	Tiešie vadītāji
14.	Komunikācija	Netieša	Tieša
15.	Standartizēšana	Augstā līmenī	Zemā līmenī
16.	Augstu vērtētas prasmes	Pārrunu vešana	Prasmju attīstīšanas veicināšana
Galvenie līdzekļi			
17.	Personāla atlase	Nodalīta (kritisks uzdevums)	Integrēta (galvenais uzdevums)
18.	Darba samaksa	Darba novērtējums	Saistīta ar sniegumu
19.	Noteikumi	Atsevišķi pārrunāti	Saskaņoti
20.	Darba spēka menedžments	Kolektīvu sarunu līgumi	Individuāli līgumi
21.	Attiecības ar vadītāju	Noregulētas ar aprikojumu un apmācībām	Izšķirošas

22.	Darba kategorijas un pakāpes	Daudz	Dažas
23.	Komunikācija	Ierobežota informācijas plūsma	Pieaugoša informācijas plūsma
24.	Darba stils	Darba dalīšana	Grupu darbs
25.	Konfliktu risināšana	Sasniegt pagaidu pamieru	Vadīt klimatu un kultūru
26.	Apmācība un attīstība	Kontrolēta pieeja kursiem	Organizācijas, kas mācās
27.	Attiecību vadīšana	Personāla procedūras	Plaša mēroga kulturālas, strukturālas un personāla stratēģijas

Uzņēmuma stratēģiskās un cilvēkresursu plānošanas saistība
(Snell, Bohlander, 2007)

	Uzņēmuma stratēģiskā plānošana	Cilvēkresursu plānošana
<pre> graph TD A[Misija, vīzija un vērtības] --> B[Ārējās vides analīze] B --> C[Iekšējās vides analīze] C --> D[Stratēģijas formulēšana] D --> E[Stratēģijas īstenošana] E --> F[Novērtēšana] F --> A </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Mērķa un vēriena noteikšana • Ilgtermiņa virziena noskaidrošana • Pastāvīgas uzticības un principu izveidošana 	<ul style="list-style-type: none"> • Pamatfilozofijas uztveršana • Kultūras pamatu izveidošana • Ētikas kodeksa izveidošanas uzsākšana
	<ul style="list-style-type: none"> • Iespējas un draudi • Vides izpēte • Nozares un konkurentu analīze 	<ul style="list-style-type: none"> • Demogrāfiskās tendences • Darbspēka piedāvājums • Konkurentu salīdzinošā novērtēšana
	<ul style="list-style-type: none"> • Stiprās un vājās puses • Pamatkompetences • Resursi: cilvēki, procesi, sistēmas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultūra un kompetences apvienojums • Darbinieku pieprasījuma prognozēšana • Darbinieku piedāvājuma prognozēšana
	<ul style="list-style-type: none"> • Korporatīvās stratēģijas formulēšana • Biznesa stratēģijas formulēšana • Funkcionālo stratēģiju formulēšana un sasaistīšana 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitāte un efektivitāte • Kvalitāte, serviss, ātrums, inovācija • Iekšējā un ārējā saskaņotība
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistēmas struktūras izveide • Resursu piešķiršana • Līderība, komunikācija, un pārmaiņas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieprasījuma un piedāvājuma saskaņošana • Darbinieku atbrīvošana • Cilvēkresursu vadīšanas prakse: atlase, apmācība, atalgošana
	<ul style="list-style-type: none"> • Novērtēšana un salīdzināšana ar labākajiem uzņēmumiem • Saskaņotības nodrošināšana • Veiklība un elastība 	<ul style="list-style-type: none"> • Cilvēkkapitāla mērījumi • Līdzsvarotās vadības karte

Cilvēkresursu vadīšanas audita aptaujas lapas paraugs (Мордовин, 1999)

Novērtējiet katras cilvēkresursu vadīšanas jomas pozīciju, izmantojot vērtējuma skalu:

Ļoti labi (pilnīgs process, labi organizēts)	3 punkti
Adekvāts (nepieciešami nelieli uzlabojumi)	2 punkti
Vāji (nepieciešami nopietni uzlabojumi, izmaiņas)	1 punkts
Neeksistē	0 punkti

1. Atbilstība normatīvajiem aktiem:

- 1.1. Vienlīdzīgas tiesības personāla pieņemšanā darbā
- 1.2. Darba aizsardzība
- 1.3. Darba tiesību ievērošana darba samaksas un darba laika jautājumos
- 1.4. Tiesības uz privāto dzīvi
- 1.5. Atskaitīšanās par paveikto darbu

2. Personāla atlase:

- 2.1. Noteikti personāla pienākumi un nepieciešamās kompetences
- 2.2. Personāla pieprasījuma un piedāvājuma vērtējums (3 gadu periodā)
- 2.3. Personāla atlases process un procedūras
- 2.4. Atlases intervijas, to saistība ar veicamo darbu
- 2.5. Medicīniskās apskates procedūras

3. Personāla resursu noturēšana:

- 3.1. Darba samaksas sistēma
- 3.2. Sociālās garantijas
- 3.3. Ienākumu, izdevumu kontrole
- 3.4. Darbinieku panākumu atzīšana
- 3.5. Darba kārtības noteikumu ievērošana
- 3.6. Darbinieku prombūtnes un mainības kontrole
- 3.7. Sūdzību izskatīšanas kārtība
- 3.8. Darbinieku uzskaitē

4. Personāla resursu attīstība:

- 4.1. Jauno darbinieku adaptācijas programma
- 4.2. Darbinieku apmācība darba pienākumu veikšanai
- 4.3. Darbinieku attīstības programma
- 4.4. Darba izpildes novērtēšana
- 4.5. Vadītāju apmācība, kas organizēta, izmantojot darba izpildes novērtēšanas rezultātus.

Kopējais punktu skaits:

Apkopojot iegūto punktu skaitu, cilvēkresursu vadīšanu iespējams novērtēt šādi:

- cilvēkresursu vadīšana ir pilnīga, efektīva un atbilst visām normatīvo aktu prasībām;
- cilvēkresursu vadīšana tiek organizēta adekvāti, tomēr nav tik pilnīga un efektīva, kādai tai vajadzētu būt; pastāv varbūtība, ka netiek ievērotas normatīvo aktu prasības;
- cilvēkresursu vadīšanā eksistē lielas problēmas, nepieciešams veikt būtiskas izmaiņas cilvēkresursu vadīšanā;
- pastāv liela varbūtība, ka uzņēmums var tikt iesaistīts tiesvedībā par cilvēkresursu vadīšanas neatbilstību normatīvajām prasībām, uzņēmumā netiek pievērsta pienācīga uzmanība cilvēkresursu vadīšanai.

Personāla vadības audita informācijas avoti (Шекшня, 1996)

- Nelaiemes gadījumi
- Pieņemšana darbā
- Atbilstošo pretendentu skaita pieaugums
- Pretendenta novērošanas dati
- Pārrunu rezultāti
- Personāla mainība
- Pārcelšanas citā amatā
- Darba samaksa
- Štatu saraksti
- Atestāciju rezultāti
- Darba izpildes rezultāti
- Sūdzības
- Strādājošo veselības stāvoklis
- Konkursi uz vakantajiem amatiem
- Aizejošo intervijas
- Vakantie amati
- Darba tirgus dati
- Atlaišanas iemeslu informācija
- Instrukcijas
- Kvalifikācijas prasības
- Piemaksas
- Apmācību programmas
- Personāla uzskaites dati
- Medicīniskie dati
- Apdrošināšanas izmantošana
- Darbinieku sociālo garantiju izvēle
- Darba grupu, komiteju sapulces
- Personāla piesaistes izmaksas
- Personāla aptaujas rezultāti par darba attiecībām kolektīvā

Kvantitatīvo rādītāju klasifikācija

Rezultāti	Laiks
Saražotās vienības	Iekārtu dīkstāve
Saražotās tonnas	Virsstundas
Nokomplektētās vienības	Preču piegādes laiks
Iekasētā nauda	Projekta pabeigšanas laiks
Pārdotās vienības	Noformēšanas laiks
Apstrādātās formas	Uzraudzības laiks
Apstiprinātie aizdevumi	Iejušanās laiks jaunajiem darbiniekiem
Izskatītie iesniegumi	Apmācību laiks
Absolvējošie studenti	Remonta laiks
Pabeigtie uzdevumi	Dīkstāves
Rezultāti stundas laikā	Pasūtījuma izpildes laiks
Produktivitāte	Zaudētās dienas
Nepadarītais darbs	
Nosūtītās preces	
No jauna izveidotie konti	
Izmaksas	Kvalitāte
Budžeta neatbilstības	Metāllūžņi
Saražotās vienības izmaksas	Papīra atgriezumi
Rēķina izmaksas	Brāķi
Mainīgo izmaksas	Kļūdu skaits
Fiksētās izmaksas	Brāķa labošana
Papildu izdevumi	Iztrūkumi
Kārtējās izmaksas	Produktu defekti
Samazināto izmaksu skaits	Novirzīšanās no standarta
Ietaupītās projekta izmaksas	Produkta neizdošanās
Nelaimes gadījumu izmaksas	Inventāra pielāgošana
Programmas izmaksas	Laika kartes korekcijas
Pārdošanas izdevumi	Pareizi paveikto uzdevumu procents
	Nelaimes gadījumu skaits

Kvalitatīvo rādītāju klasifikācija

Darbinieku paradumi	Prasmes
Darbinieku prombūtne Darbinieku gausums Ārsta apmeklējumi Pirmās palīdzības saņemšana Drošības noteikumu neievērošana Komunikācijas pārtraukšanas gadījumu skaits Par daudz darba pārtraukumu Citu pārtraukšana	Lēmumu pieņemšana Problēmu risināšana Izvairīšanās no konfliktiem Sūdzību izskatīšana Ieteikto problēmu risināšana Klausīšanās prasmes Prezentēšanas prasmes Intervēšanas prasmes Lasīšanas ātrums Diskriminācijas apsūdzības izskatīšana Jaunu prasmju lietošanas intensitāte Jaunu prasmju lietošanas biežums
Darba vietas klimats Sūdzību skaits Diskriminācijas apsūdzību skaits Darbinieku apmierinātība Izvairīšanās no darbinieku apvienību veidošanas Darbinieku mainība Tiesāšanās skaits	Iniciatīva „Prāta vētras” idejas Jaunu ideju ieviešana Veiksmīga projektu pabeigšana Iesniegto ierosinājumu skaits Ieviesto ierosinājumu skaits Darba sasniegumi Mērķu sasniegšana
Attieksmes Labvēlīgas reakcijas Attieksmju maiņas Darba pienākumu uztveršana Uztvertās izmaiņas sniegunā Darbinieku lojalitāte Uzticēšanās pieaugums	

Biežāk lietotie personāla piesaistes un atlases galvenie rādītāji (Phillips, 1999)

Personāla piesaistes un atlases novērtēšanas jomas	Rādītāji
Personāla piesaistes produktivitātes rādītāji	<ul style="list-style-type: none"> • Pieteikumu skaits uz personāla piesaistes veidu • Intervēto pretendentu skaits uz personāla piesaistes veidu • Atlasīto pretendentu skaits uz personāla piesaistes veidu • Atlasīto pretendentu skaits uz vienu intervētāju
Personāla piesaistes kvalitātes specifiskie rādītāji	<ul style="list-style-type: none"> • Darbinieku snieguma rādītāji uz piesaistes avotu • Agrīnā personāla mainība (pirmajos sešos mēnešos) uz piesaistes avotu • Atrašanās amatā uz piesaistes avotu • Pieteikuma skaits uz atlasītajiem kandidātiem, kas izvēlēti, izmantojot konkrētu personāla piesaistes veidu
Personāla piesaistes laiks	<p>Atbildes laiks personāla piesaistē ir svarīgs, lai salīdzinātu atbildes laiku dažādos laikposmos, lai noteiktu, vai piesaistes efektivitāte ir uzlabojusies un vai specifiskais rādītājs ir atbildes laiks uz piesaistes avotu. Atbildes laiks tiek mērīts no tā laika, kad piesaistes darbības tiek uzsāktas līdz individuālā nodarbinātības līguma noslēgšanai.</p>
Personāla piesaistes kvalitatīvie rādītāji (<i>soft data</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Apmierinātība ar specifisku piesaistes avotu • Iemesli, kāpēc pretendents pieteicies uzņēmumā • To personāla speciālistu pakalpojuma kvalitāte, kas bija iesaistīti personāla piesaitē • Iekšējo klientu apmierinātība, kas pieprasījuši jaunu personāla atlasī
Personāla atlases produktivitāte	<ul style="list-style-type: none"> • Pretendentu skaits, kas ir atlasīti un uzsākuši darbu atlases procesā • Kandidātu skaits, kas izgājuši cauri atlases procesam dotajā laikposmā – dienā, nedēļā, mēnesī. Šis rādītājs atspoguļo nodarbināšanas procesa apjomu
Personāla atlases procesa kvalitātes rādītāji	<ul style="list-style-type: none"> • Attiecība starp atlasītajiem kandidātiem un pretendentu skaitu, kas izgājuši atlases procesu • Jauno darbinieku darba sniegums pēc noteikta laikposma salīdzinājumā ar gaidāmo rezultātu vai salīdzināmās darbinieku grupas darba sniegumu (sniegums tiek novērtēts ar snieguma rādītājiem vai objektīviem snieguma rādītājiem, tādiem kā

	<p>pārdošanas vai ražošanas rādītāji)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brīvprātīgi atbrīvoto darbinieku skaita attiecība pret kopējo darbinieku skaitu (agrīnā personāla mainība pirmo sešu nodarbinātības mēnešu laikā) • Atlases rādītājs no minoritāšu grupas attiecībā pret atlases rādītāju no vairākuma grupas (tas ir atlases procesa naidīguma ietekmes rādītājs) • Pakāpe, kādā atlases process precīzi paredz nākotnes sniegumu
Personāla atlases laika rādītāji	<ul style="list-style-type: none"> • Laiks (kalendārajās dienās), kas nepieciešams, lai piesaistītu, izvērtētu un atlasītu pretendentes un saņemtu piekrišanu no izvēlēta pretendenta. Tas ir laiks, kurā tiek aizpildīta vakance un laika intervāls starp datumu, kad saņemts apstiprinājums par piesaisti un datumu, kad pretendents akceptē piedāvājumu • Laiks (kalendārajās dienās), kas nepieciešams, lai piesaistītu, izvērtētu un atlasītu pretendentes un pretendents uzsāktu darbu. Tas ir laiks, kurā tiek aizpildīta vakance, kā arī laika intervāls starp datumu, kad saņemts apstiprinājums par piesaisti, un datumu, kad jaunais darbinieks uzsāk darbu • Laiks kalendārajās dienās, kas nepieciešams, lai izvērtētu pretendentes no sākotnējās intervijas līdz lēmuma pieņemšanai par to, kuru pretendentu pieņemt darbā Tas ir pamata atlases efektivitātes rādītājs un parasti iekļauj faktorus, kurus kontrolē cilvēkresursu vadīšanas struktūrvienība
Personāla atlases kvalitatīvie rādītāji	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidātu apmierinātība ar piesaisti, atlasīti un darba attiecību nodibināšanu • Ieteikumi par procesa pilnveidošanu • Personāla atlases speciālistu pakalpojuma kvalitāte • To klientu apmierinātība, kas lūguši jaunus darbiniekus

Biežāk lietotie personāla piesaistes un atlases galvenie rādītāji (Saratoga institūts, 2006)

Personāla piesaistes un atlases novērtēšanas jomas	Rādītāji
Personāla ārējā un iekšējā piesaiste	<ul style="list-style-type: none"> • Piesaistes rādītāji (iekšēji un ārēji piesaistīto darbinieku procentuālais skaits no noteiktas darbinieku grupas) • Iekšējās piesaistes rādītājs (iekšēji piesaistīto darbinieku procentuālais skaits no noteiktas darbinieku grupas) • Ārējās piesaistes rādītājs (ārēji piesaistīto darbinieku procentuālais skaits no noteiktas darbinieku grupas)
Personāla atlases produktivitāte	<ul style="list-style-type: none"> • kvalificēto pretendentu skaits uz atlases pieprasījumu, kas tiek aprēķināts, nosakot vidējo kvalificēto pretendentu skaitu uz atlases pieprasījumu
Personāla atlase	<ul style="list-style-type: none"> • Iekšējās atlases rādītājs (iekšēji atlasīto darbinieku skaita procentuālā attiecība pret kopējo atlasīto darbinieku skaitu) • Sludinājumu atlases rādītājs (ar sludinājuma palīdzību atlasīto darbinieku skaita procentuālā attiecība pret kopējo atlasīto darbinieku skaitu) • Atlases uzņēmumu atlases rādītājs (ar atlases uzņēmumu palīdzību atlasīto darbinieku skaita procentuālā attiecība pret kopējo atlasīto darbinieku skaitu) • Ieteikto darbinieku atlases rādītājs (ar ieteikumu palīdzību atlasīto darbinieku skaita procentuālā attiecība pret kopējo atlasīto darbinieku skaitu) • Vadītāju iekšējās atlases rādītājs (iekšēji atlasīto vadītāju skaita procentuālā attiecība pret kopējo vadītāju atlases pieprasījumu skaitu)
Personāla atlases procesa kvalitāte	<ul style="list-style-type: none"> • Apstiprināto piedāvājumu rādītājs (apstiprināto darba piedāvājumu skaita procentuālā attiecība pret kopējo izteikto piedāvājumu skaitu) • Apstiprināto piedāvājumu rādītājs ārējās atlases gadījumā (ārējās atlases rezultātā apstiprināto darba piedāvājumu skaita procentuālā attiecība pret kopējo izteikto piedāvājumu skaitu) • Atlases pieprasījuma izpildes rādītājs (darbā pieņemto darbinieku atlases pieprasījumu skaita procentuālā attiecība pret kopējo atlases

	<p>pieprasījuma skaitu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kopējais atlases pieprasījumu skaits uz atlases speciālistu (vidējais atlases pieprasījumu skaits uz atlases speciālistu) • Aizpildīto vakanču skaits uz atlases speciālistu (vidējais aizpildīto vakanču skaits uz atlases speciālistu)
Personāla atlases laiks	<ul style="list-style-type: none"> • Vakantā amata aizpildīšanas laiks (atlases vidējais laiks kalendārajās dienās no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad saņemts apstiprinājums no jaunā darbinieka) • Vakantā amata aizpildīšanas laiks ārējā atlasē (ārējās atlases vidējais laiks kalendārajās dienās no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad saņemts apstiprinājums no jaunā darbinieka); • Vakantā amata aizpildīšanas laiks iekšējā atlasē (iekšējās atlases vidējais laiks kalendārajās dienās no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad saņemts apstiprinājums no jaunā darbinieka) • Vakantā amata aizpildīšanas laiks no darba atbrīvota darbinieka gadījumā (atlases vidējais laiks kalendārajās dienās no darba atbrīvota darbinieka gadījumā no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad saņemts apstiprinājums no jaunā darbinieka) • Vakantā amata aizpildīšanas laiks no darba neatbrīvota darbinieka gadījumā (atlases vidējais laiks kalendārajās dienās no darba neatbrīvota darbinieka gadījumā no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad saņemts apstiprinājums no jaunā darbinieka) • Laiks darba uzsākšanai (vidējais laiks kalendārajās dienās no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad jaunais darbinieks uzsāk darbu) • Laiks darba uzsākšanai iekšējās atlases gadījumā (vidējais laiks kalendārajās dienās iekšējās atlases gadījumā no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad jaunais darbinieks uzsāk darbu) • Laiks darba uzsākšanai ārējās atlases gadījumā

	<p>(vidējais laiks kalendārajās dienās ārējās atlasēs gadījumā no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad jaunais darbinieks uzsāk darbu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laiks darba uzsākšanai gadījumā, kad darbs tiek piedāvāts darbiniekam, kas atrodas darba tiesiskajās attiecībās ar iepriekšējo darba vietu (vidējais laiks kalendārajās dienās gadījumā, kad darbs tiek piedāvāts darbiniekam, kas atrodas darba tiesiskajās attiecībās ar iepriekšējo darba vietu, no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad jaunais darbinieks uzsāk darbu) • Laiks darba uzsākšanai gadījumā, kad darbs tiek piedāvāts darbiniekam, kas nav darba tiesiskajās attiecībās ar citu darba vietu (vidējais laiks kalendārajās dienās gadījumā, kad darbs tiek piedāvāts darbiniekam, kas nav darba tiesiskajās attiecībās ar citu darba vietu, no dienas, kad apstiprināts pieprasījums pēc jauna darbinieka, līdz dienai, kad jaunais darbinieks uzsāk darbu) • Vidējais dienu skaits, kas nepieciešams, lai nosūtītu darba piedāvājuma vēstuli • 90 dienu personāla mainības rādītājs (ārēji atlasīto darbinieku procentuālais skaits, kas brīvprātīgi vai piespiedu kārtā pārtraukuši darba attiecības trīs mēnešu laikā kopš darba uzsākšanas) • 90 dienu brīvprātīgās personāla mainības rādītājs (to ārēji atlasīto darbinieku procentuālais skaits, kas brīvprātīgi pārtraukuši darba attiecības 3 mēnešu laikā kopš darba uzsākšanas)
--	---

1. Interviju ceļvedis

Nr.p.k.	Jautājums	Norāde par pāreju
J1	Cik gadus Jūs strādājat personāla vadībā?	
J2	Cik strādājošo ir Jūsu uzņēmumā?	
J3	Kāds ir uzņēmuma darbības veids?	
J4	Vai Jūsu uzņēmumā tiek novērtēta personāla vadība vai atsevišķas tās funkcijas?	Jā →J5 Nē →J10
J5	Kādā veidā tiek novērtēti personāla vadības procesi un funkcijas?	
J6	Ar kādu mērķi tiek novērtēta personāla vadība vai tās funkcijas?	
J7	Kas veic personāla vadības novērtējumu?	
J8	Cik bieži tiek novērtēta personāla vadība vai tās funkcijas?	
J9	Kas veicina novērtēt personāla vadības funkcijas, procesus?	
J10	Vai būtu nepieciešams veikt personāla vadības novērtēšanu? Pamatojiet savu viedokli!	Jā →J11 Nē →J10
J11	Ar kādu mērķi vajadzētu novērtēt personāla vadību?	
J12	Kam vajadzētu veikt personāla vadības novērtējumu?	
J13	Cik bieži vajadzētu tikt novērtētai personāla vadībai?	
J14	Kādus personāla vadības rādītājus uzņēmumam vajadzētu noteikt?	
J15	Kas kavē novērtēt personāla vadību?	
J16	Vai uzņēmumā ir definēti stratēģiskie mērķi?	
J17	Vai uzņēmumā ir definēti personāla vadības mērķi?	Jā →J18 Nē →J19
J18	Ar kādiem personāla vadības procesiem ir saistīti šie mērķi?	
J19	Kādus personāla vadības rādītājus uzņēmums nosaka?	
J20	Vai uzņēmumā tiek analizētas personāla vadības izmaksas?	Jā →J21 Nē →J24
J21	Kādas personāla vadības izmaksas tiek vērtētas?	
J22	Kādā veidā Jūsu uzņēmumā tiek vākti dati, lai veiktu izmaksu analīzi?	
J23	Vai Jūsu uzņēmumā tiek novērtēta personāla vadības, funkciju vai procesu efektivitāte? Paskaidrojiet sīkāk, kā tas notiek!	
J24	Kādos uzņēmumos, Jūsaprāt, tiek vērtēta personāla vadības efektivitāte?	
J25	Vai Jums ir iespēja salīdzināt uzņēmuma personāla izmaksu rādītājus ar citu Latvijas uzņēmumu izmaksu rādītājiem? Kā tas tiek veikts?	

J26	Kā Jūs vērtējat iespējas savstarpēji salīdzināt Latvijas uzņēmumu personāla vadības rādītājus?	
J27	Kur, Jūsprāt, var iegūt zināšanas un prasmes novērtēt personāla vadību?	
J28	Kādas Jūs redzat perspektīvas personāla vadības novērtēšanai Latvijā?	
J29	Kādi ir kavējošie faktori personāla vadības novērtēšanai Latvijas uzņēmumos?	
J30	Kādi ir veicinošie faktori personāla vadības novērtēšanai Latvijas uzņēmumos?	

Aptaujas jautājumi

Cienījamo personāla vadītāj!

Aicinām Jūs piedalīties Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centra un Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas kopīgajā pētījumā.

Pētījuma mērķis ir noteikt aktuālās tendences personāla vadības novērtēšanā Latvijas uzņēmumos un izstrādāt ieteikumus personāla vadības novērtēšanas tālākai attīstībai.

Pētījuma rezultāti tiks prezentēti aptaujas dalībniekiem, kā arī tiks elektroniski izsūtīti katram aptaujas dalībniekam.

Lūdzam anketu aizpildīt elektroniski (tas aizņems aptuveni 10–15 minūtes). Atbildot uz jautājumiem, lūdzam sekot jautājumu formai un sniegt atbildi, kas atbilst Jūsu domām. Atsevišķos jautājumos iespējamās vairākas atbildes, kas tiks norādīts pie attiecīgā jautājuma.

Ja Jums rodas jautājumi vai neskaidrības par šīs aptaujas anketas aizpildīšanu, lūdzu rakstiet uz e-pasta adresi liga.peiseniece@ba.lv vai zvaniet – 29121814.

Aptauja ir anonīma – visas atbildes tiks izmantotas tikai apkopotā veidā. Pētījuma analītiskajā daļā un prezentācijā neviena no organizācijām netiks publiskota.

J1	Vai Jūsu uzņēmumā ir personāla vadības struktūrvienība?	1 2	Jā Nē
J2	Cik personāla speciālistu strādā uzņēmumā? (Personāla speciālists ir personāla struktūrvienības darbinieks, kā arī speciālists, kura viens no amata pienākumiem ir personāla vadības un administrēšanas jautājumu risināšana (aprēķinot personāla speciālistu skaitu, piemēram, var būt 1,7 speciālisti, kur viens no darbiniekiem veic 0,7 slodzes personāla speciālista pienākumus.)	1	_____

J9	Kādi personāla vadības rādītāji tiek noteikti Jūsu uzņēmumā? (Iespējamās vairākas atbildes!)	1 2 3 4 5	Darbinieku prombūtnes rādītājs Personāla mainības rādītājs Apmācību izmaksas uz vienu strādājošo Citi rādītāji _____ Netiek noteikti rādītāji
J10	Kādas personāla vadības novērtēšanas metodes tiek izmantotas Jūsu uzņēmumā? (Iespējamās vairākas atbildes!)	1 2 3 4 5 6 7	Darbinieku apmierinātības pētījums, kuru veic uzņēmuma darbinieki Darbinieku apmierinātības pētījums, kuru veic ārpalpojuma sniedzējs Personāla vadības audits Struktūrvienību vadītāju apmierinātības pētījums par personāla struktūrvienības darbu Tiek noteikta personāla vadības procesu atdeve no ieguldījumiem Cita atbilde _____ Netiek novērtēta personāla vadība
J11	Kā ir tikusi izmantota personāla vadības novērtēšanas rezultātu analīze? (Iespējamās vairākas atbildes!)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Analīze iesniegta vadībai lēmumu pieņemšanai Pilnveidoti personāla vadības procesi Samazināts personāla struktūrvienības darbinieku skaits Palielināts personāla struktūrvienības darbinieku skaits Pārskatīti personāla vadības mērķi Noteiktas jaunas personāla struktūrvienības funkcijas Palielināti finanšu līdzekļi personāla procesu nodrošināšanai Samazināti finanšu līdzekļi personāla procesu nodrošināšanai Cita atbilde _____ Netiek novērtēta personāla vadība
J12	Vai Jūsu uzņēmums sniedz personāla vadības ārpalpojumus citiem uzņēmumiem?	1 2	Jā Nē
J13	Vai uzņēmumā tiek mērķtiecīgi vākti dati, lai novērtētu personāla vadību?	1 2	Jā Nē
J14	Kāda nosaukuma informatīvā sistēma tiek izmantota Jūsu uzņēmumā personāla vadībā?	1 2	Netiek izmantota
J15	Vai informatīvajā sistēmā ir iespēja noteikt personāla vadības rādītājus?	1 2 3 4	Jā Nē Vajadzības gadījumā var papildināt programmatūru Netiek neizmantota informatīvā sistēma

J16	Vai informatīvajā sistēmā ir iespēja veikt personāla vadības izmaksu analīzi?	1 2 3 4	Jā Nē Vajadzības gadījumā var papildināt programmatūru Netiek neizmantoja informatīvā sistēma
J17	Vai uzņēmumā ir definēti un rakstiski formulēti stratēģiskie mērķi nākamajiem 3–5 gadiem?	1 2 3	Jā Nē Nezinu
J18	Vai uzņēmumā stratēģiskie mērķi ir izstrādāti, izmantojot <i>Līdzsvarotās vadības karti (Balanced Scorecard)</i> ?	1 2 3	Jā Nē Nezinu
J19	Vai uzņēmumā ir noteikti personāla vadības stratēģiskie mērķi?	1 2	Jā Nē
J20	Cik lielā mērā personāla vadības stratēģiskie mērķi ir saskaņoti ar uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem?	1 2	Nav saskaņoti 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā saskaņoti Nav izstrādāti personāla vadības stratēģiskie mērķi
J21	Kādiem personāla vadības procesiem Jūsu uzņēmumā ir noteikti stratēģiskie mērķi, kas izteikti ar kvantitatīvi mērāmiem rādītājiem?	1	
J22	Kādiem personāla vadības stratēģiskajos mērķos noteiktajiem procesiem Jūsu uzņēmumā tiek analizētas izmaksas?	1	
J23	Vai uzņēmumā ir ieviesta kvalitātes vadības sistēma?	1 2 3	Jā Nē Daļēji
J24	Kā Jūs vērtējat savas zināšanas personāla vadības novērtēšanā?		Nav zināšanu 1-2-3-4-5-6-7 -8-9-10 Izcilas
J25	Cik lielā mērā piekrītat, ka minētie faktori veicina personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos?		

	<p>Uzņēmumā ir izpratne, ka personāla vadības novērtēšana un analīze palīdz sasniegt organizācijas stratēģiskos mērķus</p>	1	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
	<p>Darbiniekiem ir pietiekamas zināšanas personāla vadības novērtēšanā</p>	2	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
	<p>Personāla vadības novērtēšana ir noteikta kā viena no personāla struktūrvienības funkcijām</p>	3	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
	<p>Cita atbilde</p> <hr/>	4	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
J26	<p>Cik lielā mēra piekrītat, ka minētie faktori kavē personāla vadības novērtēšanu Latvijas uzņēmumos?</p> <p>Vadība neatbalsta personāla vadības novērtēšanu</p>	1	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
	<p>Nav laika veikt personāla vadības novērtēšanu</p>	2	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
	<p>Uzņēmumā nav informatīvās sistēmas, ar kuras palīdzību veikt personāla vadības analīzi</p>	3	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
	<p>Personāla struktūrvienības darbinieki uztrauktos par negatīva vērtējuma iespējamību</p>	4	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu
	<p>Cita atbilde</p> <hr/>	5	Pilnībā nepiekrītu 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Pilnībā piekrītu

J27	Kādus personāla vadības pakalpojumus iegādājaties no ārpalpojuma sniedzējiem?	1 2 3 4 5	Personāla atlase Personāla apmācība Personāla novērtēšana Aprūpētais uzteikums Cita atbilde _____
J28	Cik gadus Jūs strādājat personāla vadības jomā?	1	_____
J29	Cik gadus Jūs strādājat personāla vadībā uzņēmumā, kura darbinieks esat pašlaik?	1	_____
J30	Kurā izglītības programmā/studiju kursā esat ieguvis zināšanas personāla vadībā? (Iespējamās vairākas atbildes!)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	Maģistra studiju programmā „Personāla vadība” Bakalaura studiju programmā ”Personāla vadība” 1. līmeņa studiju programmā „Personāla vadība” Studiju kursā doktora studiju programmā Studiju kursā maģistra studiju programmā Studiju kursā bakalaura studiju programmā Studiju kursā 1. līmeņa studiju programmā Kursos Pašmācībā Nav iegūtas speciālās zināšanas personāla vadībā Cits atbilde _____
J31	Ja esat ieguvis augstāko izglītību uzņēmējdarbības vadībā, kāda programmā? (Iespējamās vairākas atbildes!)	1 2 3 4 5 6	Doktora studiju programmā Maģistra studiju programmā Bakalaura studiju programmā 1.līmeņa studiju programmā 2.līmeņa augstākās izglītības programmā Neesmu ieguvis augstāko izglītību uzņēmējdarbības vadībā
J32	Cik darbinieku pašlaik strādā Jūsu uzņēmumā?	1	_____
J33	Cik gadus darbojas Jūsu uzņēmums?	1	_____
J34	Kā Jūs raksturotu Jūsu uzņēmumu? (Iespējamās vairākas atbildes!)	1 2 3 4 5	Valsts institūcija Pašvaldības institūcija Uzņēmums, kas ir pilnībā vai daļēji Latvijas fizisko vai juridisko personu īpašums Uzņēmums, kas ir pilnībā vai daļēji ārvalstu fizisko vai juridisko personu īpašums Uzņēmums, kas ir pilnībā vai daļēji Latvijas valsts īpašums
J35	Kāda ir Jūsu uzņēmuma galvenā darbības nozare? (pēc NACE 2 klasifikācijas koda)	1 2 3 4 5	A Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība B Ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde C Apstrādes rūpniecība D Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana E Ūdens apgāde; notekūdeņu, atkritumu

		6	apsaimniekošana un sanācija
		7	F Būvniecība
		8	G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts
		9	H Transports un uzglabāšana
		10	I Izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi
		11	J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
		12	K Finanšu un apdrošināšanas darbības
		13	L Operācijas ar nekustamo īpašumu
		14	M Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi
		15	N Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība
		16	O Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana
		17	P Izglītība
		18	Q Veselība un sociālā aprūpe
		19	R Māksla, izklaide un atpūta
		20	S Citi pakalpojumi
		21	U Ārpusteritoriālo organizāciju un institūciju darbība
			T Mājsaimniecību kā darba devēju darbība; pašpatēriņa preču ražošana un pakalpojumu sniegšana individuālajās mājsaimniecībās
J36	Vai Jūsu uzņēmums ir Latvijas Personāla vadīšanas asociācijas biedrs?	1	Jā
		2	Nē

Paldies par atsaucību!

Lielo uzņēmumu un aptaujāto uzņēmumu sadalījums pa nozarēm

Nozare	Lielo uzņēmumu skaits 2007. un 2008. gadā	Aptaujāto lielo uzņēmumu skaits	Aptaujāto uzņēmumu procentuālais skaits no kopējā skaita
A Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība	3	0	0
B Ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde	1	0	0
C Apstrādes rūpniecība	73	8	11
D Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	6	3	50
E Ūdens apgāde notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija	6	0	0
F Būvniecība	28	3	11
G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts	49	10	20
H Transports un uzglabāšana	17	1	6
I Izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi	9	0	0
J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	13	7	54
K Finanšu un apdrošināšanas darbības	21	3	14
L Operācijas ar nekustamo īpašumu	10	1	10
M Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi	3	0	0
N Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība	12	2	17
O Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana	2	1	50
P Izglītība	2	1	50
Q Veselība un sociālā aprūpe	41	1	2
R Māksla, izklaide un atpūta	9	0	0
S Citi pakalpojumi	1	1	100

Izmantotās personāla vadības novērtēšanas metodes aptaujātajos dažādu nozaru uzņēmumos ($n = 42$)

Nozare	Uzņēmumu skaits	Metodes
C Apstrādes rūpniecība	8	Darbinieku apmierinātības pētījums (4), personāla vadības audits (4), struktūrvienību vadītāju apmierinātības pētījums par personāla struktūrvienības darbu (1), personāla vadības procesu atdeves no ieguldījumiem noteikšana (1), personāla vadības rādītāju noteikšana (7), personāla vadības izmaksu pārraudzība (5), mērķorientēta personāla vadība (3), <i>pārrunas ar vadību (1)</i> ²
D Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	3	Darbinieku apmierinātības pētījumi (2), personāla vadības rādītāju noteikšana (2), personāla vadības izmaksu pārraudzība (1), mērķorientēta personāla vadība (1), <i>personāla darba pienākumu izpildes novērtēšana un pašnovērtēšana (1)</i>
F Būvniecība	3	Darbinieku apmierinātības pētījums (3), personāla vadības audits (1), personāla vadības rādītāju noteikšana (2), personāla vadības izmaksu pārraudzība (1), mērķorientēta personāla vadība (1), <i>ikgadējās pārrunas (1)</i>
G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts	10	Darbinieku apmierinātības pētījums (8), personāla vadības audits (2), struktūrvienību vadītāju apmierinātības pētījums par personāla struktūrvienības darbu (2), personāla vadības procesu atdeves no ieguldījumiem noteikšana (2), personāla vadības rādītāju noteikšana (8), personāla vadības izmaksu pārraudzība (8), mērķorientēta personāla vadība (3)
H Transports un uzglabāšana	1	Darbinieku apmierinātības pētījums (1), struktūrvienību vadītāju apmierinātības pētījums par personāla struktūrvienības darbu (1), personāla vadības rādītāju noteikšana (1), personāla vadības izmaksu

² Šajā tabulā slīprakstā norādītas uzņēmumos papildus minētās personāla vadības novērtēšanas metodes.

		pārraudzība (1)
J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	7	Darbinieku apmierinātības pētījums(4), personāla vadības audits (3), struktūrvienību vadītāju apmierinātības pētījums par personāla struktūrvienības darbu (3), personāla vadības procesu atdeves no ieguldījumiem noteikšana (1), personāla vadības rādītāju noteikšana (7), personāla vadības izmaksu pārraudzība (5), mērķorientēta personāla vadība (4), <i>finanšu un citu pieejamo kvantitatīvo datu analīze par darbinieku sastāvu, kustību, izmaksām (1)</i>
K Finanšu un apdrošināšanas darbības	3	Darbinieku apmierinātības pētījums (3), personāla vadības audits (1), personāla vadības rādītāju noteikšana (3), personāla vadības izmaksu pārraudzība (2), mērķorientēta personāla vadība (3)
L Operācijas ar nekustamo īpašumu	1	Personāla vadības rādītāju noteikšana (1)
N Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība	2	Darbinieku apmierinātības pētījums (1), personāla vadības rādītāju noteikšana (1), personāla vadības izmaksu pārraudzība (1)
O Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana	1	Darbinieku apmierinātības pētījums (1)
P Izglītība	1	Darbinieku apmierinātības pētījums (1), personāla vadības audits (1), personāla vadības izmaksu pārraudzība (1), mērķorientēta personāla vadība (1)
S Citi pakalpojumi	1	Darbinieku apmierinātības pētījums(1)

Izmantotie personāla vadības rādītāji aptaujātajos uzņēmumos ($n = 42$)

Nozare	Uzņēmumu skaits	Metodes
C Apstrādes rūpniecība	8	Darbinieku prombūtnes rādītājs (3), personāla mainības rādītājs (7), <i>izaugsmes gadījumu skaits (1), uzkrāto atvaļinājuma dienu skaits, virsstundu skaits, atlases efektivitāte, atsevišķu projektu realizācijas sekmīgums (1)</i>
D Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	3	Personāla mainības rādītājs (2)
F Būvniecība	3	Darbinieku prombūtnes rādītājs (1), personāla mainības rādītājs (2), <i>personāla apmierinātības rādītājs (1)</i>
G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts	10	Darbinieku prombūtnes rādītājs (5), personāla mainības rādītājs (7), <i>darbinieku produktivitātes rādītāji (1), pārdošanas personāla efektivitāte (1)</i> .
H Transports un uzglabāšana	1	Darbinieku prombūtnes rādītājs (1), personāla mainības rādītājs (1),
J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	7	Darbinieku prombūtnes rādītājs (4), personāla mainības rādītājs (6), <i>patērētais laiks apmācībām, iegūto sertifikāciju skaits, pieņemšanas un atlases kļūdas, vidējais kompetences līmenis (1), darba laika izmantošanas efektivitāte, nostrādāto stundu skaits (1), produktīvās programmēšanas stundas uz vienu strādājošo (1)</i>
K Finanšu un apdrošināšanas darbības	3	Darbinieku prombūtnes rādītājs (2), personāla mainības rādītājs (3)

L Operācijas ar nekustamo īpašumu	1	Personāla mainības rādītājs (1)
N Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība	2	Personāla mainības rādītājs (1)
O Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana	5	Personāla mainības rādītājs (3)
R Māksla, izklaide un atpūta	1	Personāla mainības rādītājs (1)

Personāla vadības stratēģisko mērķu jomas un izmaksu analīze ($n = 42$)

Uzņēmuma darbinieku skaits	Uzņēmuma darbības veids	Personāla vadības procesi, kuriem ir noteikti stratēģiskie mērķi, kas izteikti ar kvantitatīvi mērāmiem rādītājiem	Personāla vadības stratēģiskajos mērķos noteikto procesu veiktā izmaksu analīze	Personāla vadības stratēģiskajos mērķos noteikto procesu veiktās izmaksu analīzes procentuālais apjoms
540	Apstrādes rūpniecība	Darbinieku prombūtne, personāla mainība, apmācību izmaksas uz vienu strādājošo, uzkrāto atvaļinājuma dienu skaits, virsstundu skaits, atlases efektivitāte, atsevišķu projektu realizācijas sekmīgums	Apmācību izmaksas uz vienu strādājošo, uzkrāto atvaļinājuma dienu skaits, virsstundu skaits, atlases efektivitāte, atsevišķu projektu realizācijas sekmīgums	71%
300	Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	Apmācības, kvalitatīvs serviss, atlase, profesionalitāte	0	0 %
800	Finanšu un apdrošināšanas darbības	Darbinieku skaita plānošana, darbinieku mainība, mācību dienu skaits, apmācīto darbinieku skaits %	Apmācībai, personāla plānošanai	67%
280	Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	Attīstība, kompetences	Attīstība	100%
900	Vairumtirdzniecība un	Personāla atlase, attīstības, mācību	Personāla atlase, attīstības, mācību	100%

	mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts	process	process	
900	Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts	Dažādi galvenie izpildes rādītāji, dažādi vērtējumi	Gandrīz visiem procesiem – atlase, apmācība, u.c.	Grūti noteikt
760	Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	Darbinieku kvalifikācijas celšana un novērtēšana	Izmaksu analīze motivācijas shēmām, apmācību procesiem, efektīva darba organizācijai, ietekmei uz EBITDA	50%
350	Apstrādes rūpniecība	Personāla stratēģiskā vadība, personāla meklēšana, atlase un nolīgšana, personāla stimulēšana, personāla attīstība, darba organizācija, sociālās vides pilnveidošana	Visiem	100%
1700	Finanšu un apdrošināšanas darbības	Atlase, motivēšana, personāla administrēšana, apmācības	Visiem	100%
1490	Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	Klientu lojalitātes mērījums	Apmācības	0%
520	Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	Darbinieku mainība, darbinieku apmierinātība ar darbu, pārdošanas personāla darba efektivitāte	Apmācības, atalgojums un prēmēšana	0%

Izmantotie personāla vadības izmaksu rādītāji aptaujātajos uzņēmumos ($n = 42$)

Nozare	Uzņēmumu skaits	Metodes
C Apstrādes rūpniecība	8	Darbinieku prombūtnes rādītājs (3), personāla mainības rādītājs (7), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (5), <i>izaugsmes gadījumu skaits (1), uzkrāto atvaļinājuma dienu skaits, virsstundu skaits, atlases efektivitāte, atsevišķu projektu realizācijas sekmīgums (1), noteikto uzdevumu un mērķu izpilde (1)</i>
D Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	3	Personāla mainības rādītājs (2), apmācību izmaksas uz 1 strādājošo (1), <i>struktūra pēc izglītības, pēc vecuma u.c.(1)</i>
F Būvniecība	3	Darbinieku prombūtnes rādītājs (1), personāla mainības rādītājs (2), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (1), <i>personāla apmierinātības rādītājs (1)</i>
G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts	10	Darbinieku prombūtnes rādītājs (5), personāla mainības rādītājs (7), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (6), <i>personāla izmaksas pret apgrozījumu, darbinieku produktivitātes rādītāji (1), pārdošanas personāla efektivitāte (1).</i>
H Transports un uzglabāšana	1	Darbinieku prombūtnes rādītājs (1), personāla mainības rādītājs (1), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (1), <i>vidējā alga, personāla izmaksas uz vienu darbinieku (1)</i>
J Informācijas un komunikācijas pakalpojumi	7	Darbinieku prombūtnes rādītājs (4), personāla mainības rādītājs (6), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (4), <i>personāla izmaksas pret uzņēmuma finanšu rādītājiem (apgrozījums uz vienu strādājošo, peļņa uz vienu strādājošo u.c.) (1), personāla piesaistes izmaksas (1), patērētais laiks apmācībām, iegūto sertifikāciju skaits, pieņemšanas un atlases kļūdas, vidējais kompetences līmenis (1), ieņēmumi uz vienu darbinieku, peļņa uz vienu darbinieku, darba laika izmantošanas efektivitāte, nostrādāto stundu skaits (1), peļņa uz vienu strādājošo, būvniecības ieņēmumi uz vienu strādājošo, produktīvās programmēšanas stundas uz vienu strādājošo (1)</i>
K Finanšu un apdrošināšanas darbības	3	Darbinieku prombūtnes rādītājs (2), personāla mainības rādītājs (3), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (1)

L	Operācijas ar nekustamo īpašumu	1	Personāla mainības rādītājs (1)
N	Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība	2	Personāla mainības rādītājs (1), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (1)
O	Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana	5	Personāla mainības rādītājs (3), apmācību izmaksas uz vienu strādājošo (2)
R	Māksla, izklaide un atpūta	1	Personāla mainības rādītājs (1)

Latviešu valodā izdoto mācību grāmatu saraksts par cilvēkresursu vadīšanu

1. Vorončuka, I. Personāla vadība : teorija un prakse. Rīga : Latvijas Universitāte, 2009.
2. Dombrovska, L. R. Cilvēkresursu kapitāla vadība: teorija un prakse. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009.
3. Ešenvalde, I. Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga : Merkūrijs LAT, 2008.
4. Ešenvalde, I. Personāla praktiskā vadība . Rīga : Merkūrijs LAT, 2004.
5. Forands, I. Palīgs personāla speciālistam. Rīga : Latvijas Izglītības fonds, 2007.
6. Gratone, L. Cilvēkresursu stratēģija. Rīga : Jumava, 2004.
7. Kehre, M. Personālmenedžments uzņēmumā. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2004.
8. Forands, I. Personāla vadība. Rīga : Latvijas izglītības fonds, 2002.
9. Personāla vadība : teorija un prakse / Inese Vorončuka., 2. papild. izd., Rīga : Latvijas Universitāte, 2003.
10. Vorončuka, Inese. Personāla vadība : Teorija un prakse. - Rīga : Latvijas Universitāte, 2001.
11. Forands, I. Personālvadība. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2000.
12. Forands, I. Personālvadība. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 1999.
13. Vīksna, A. Personāla vadība. Rīga : Jumava, 1999.
14. Forands, I. Personālvadība. Rīga : Turības mācību centrs, 1997.

2. Interviju ceļvedis

Nr.p.k.	Jautājums	Norāde par pāreju
J1	Kāda ir Jūsu pārstāvētā uzņēmuma īpašuma forma?	
J2	Cik strādājošo ir Jūsu pārstāvētajā uzņēmumā?	
J3	Kāds ir uzņēmuma darbības veids?	
J4	Vai piedāvātās CRV novērtēšanas metodes Jums likās saprotamas?	Jā →J6 Nē →J5
J5	Kas likās nesaprotams CRV novērtēšanas metožu izklāstā?	
J6	Vai piedāvātās CRV novērtēšanas metodes ir lietojamas Jūsu pārstāvētajā uzņēmumā?	Jā →J8 Nē →J7
J7	Kāpēc piedāvātās CRV novērtēšanas metodes nav lietojamas Jūsu pārstāvētajā uzņēmumā?	
J8	Kādus papildinājumus nepieciešams veikt piedāvātajās CRV novērtēšanas metodēs, lai tās varētu lietot Jūsu pārstāvētajā uzņēmumā?	
J9	Vai pastāv kādi ierobežojumi piedāvāto CRV novērtēšanas metožu lietošanai Jūsu pārstāvētajā uzņēmumā?	Nē →J11
J10	Kādi ierobežojumi pastāv piedāvāto CRV novērtēšanas metožu lietošanai Jūsu pārstāvētajā uzņēmumā?	
J11	Kādas darbības būtu uzņēmumam jāveic, lai sāktu lietot piedāvātās metodes?	